المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية



إعداد

خالد صالح على السلطان

٢٠٠٩

الناشر

دار النهضة العربية

٣٢ شارع عبد الخالق ثروت - القاهرة



تليجرام

هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون

محمد خطاب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

وقال تعالى :

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

صدق الله العظيم



مجور وزير الكهرباء الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة رغم انشغاله وضيق وقته، وعلى ما لمست فيه من أخلاق كريمة، وفيضاً زاخراً من العلم الوافر الذي امتزج بالخبرة والممارسة فله مني جزيل الشكر والتقدير.

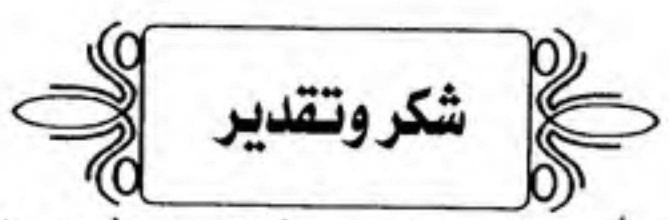
كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي الدكتور/ عبد الكريم عبدالله الروضي الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة، والذي كان لملاحظاته العلمية الدقيقة أثراً كبيراً في انجاز هذه الدراسة، فله خالص الشكر والتقدير.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لوالدي وأستاذي منذ مرحلة البكالوريوس وحتى الماجستير الأستاذ الدكتور/ عبدالمجيد المخلافي الذي كان معلماً قادراً على العطاء، ولما وجدت منه من تشجيع ودعم خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، كما كان له أثراً في توجيه اهتمامي لأهمية اختيار ودراسة موضوع هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم شكري وعرفاني لمعلمي وأستاذي الدكتور/ عبد الكريم قاسم السياغي عميد كلية التجارة والاقتصاد سابقاً، على ملاحظاته العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأرائه الرشيدة، ودعمه المتواصل وتشجيعه الدؤب والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

كما اشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد علي الحزيزي الذي شرفني التتلمذ على يديه في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، فله الشكر والعرفان بالجميل على ما قدمه في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري لأستاذي الدكتور/ يحي محمد المطهر على ملاحظاته العلمية القيمة التي كان لها دوراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة.



الحمد لله الذي أنعم علي من نعمه وعلمني من علمه ورزقني الصحة والعافية والصبر والمثابرة حتى الانتهاء من إجراء هذه الدراسة، فله جزيل الشكر والحمد والثناء من قبل ومن بعد.

وبعد أن من الله علي بالانتهاء من هذه الدراسة يطيب لي أن أقدم شكري وتقديري لكل من أعانني على إتمامها وضحى من اجل إنجازها.

فأتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي القدير الأستاذ الدكتور/ خالد محسن الاكوع المشرف الرئيس على هذه الدراسة، الذي كان لي شرف التتلمذ على يديه منذ دراستي الجامعية في مرحلة البكالوريوس ثم الماجستير، على ما بذله من جهود طيبه وتوجيهات علمية دقيقة خلال مراحل إعداد وإجراء هذه الدراسة، فقد كان مثالاً طيباً في تعامله سواء من الناحية الإنسانية أو العلمية، حيث كان لفيض خبرته وغزارة علمه وسعة صدره وعمق رؤيته أثراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير، كما أسئل الله الكريم أن يجعل تلك الجهود في ميزان حسناته.

كما أتوجه بعظيم الشكر والعرفان لأستاذي القدير الدكتور/ مرهب حمود الأسد المشرف المشارك على هذه الدراسة، على ما حباني من كرم أخلاقه وخلاصة علمه، حيث لمست فيه المعلم والأب فلم يبخل بجهده ووقته وعلمه، والتي تمثلت في نصائحه السديدة وتوجيهاته التي أضاءت لي الطريق في أوقات كنت اشعر فيها بأنني في أمس الحاجة إلى رأيه وملاحظته القيمة التي لم يبخل بها قط، فأسئل المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الأستاذ الدكتور/ علي محمد

مجور وزير الكهرباء الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة رغم انشغاله وضيق وقته، وعلى ما لمست فيه من أخلاق كريمة، وفيضاً زاخراً من العلم الوافر الذي امتزج بالخبرة والممارسة فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي الدكتور/ عبد الكريم عبدالله الروضي الذي تفضل مشكوراً بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الدراسة، والذي كان لملاحظاته العلمية الدقيقة أثراً كبيراً في انجاز هذه الدراسة، فله خالص الشكر والتقدير.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لوالدي وأستاذي منذ مرحلة البكالوريوس وحتى الماجستير الأستاذ الدكتور/ عبدالمجيد المخلافي الذي كان معلماً قادراً على العطاء، ولما وجدت منه من تشجيع ودعم خلال مراحل إعداد هذه الدراسة، كما كان له أثراً في توجيه اهتمامي لأهمية اختيار ودراسة موضوع هذه الدراسة فله خالص الشكر والتقدير.

وأقدم شكري وعرفاني لمعلمي وأستاذي الدكتور/ عبد الكريم قاسم السياغي عميد كلية التجارة والاقتصاد سابقاً، على ملاحظاته العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، وأرائه الرشيدة، ودعمه المتواصل وتشجيعه الدؤب والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

كما اشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد علي الحزيزي الذي شرفني التتلمذ على يديه في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، فله الشكر والعرفان بالجميل على ما قدمه في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري لأستاذي الدكتور/ يحي محمد المطهر على ملاحظاته العلمية القيمة التي كان لها دوراً كبيراً في إنجاز هذه الدراسة.

والشكر والتقدير لأستاذي الدكتور/ عبد العزيز الشعيبي عميد كلية التجارة والاقتصاد على ما لمست فيه من سعة صدر والرفعة في تعامله ونبل أخلاقه وتشجيعه المتواصل واستشاراته العلمية والتي كان لها أثراً في إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم شكري وعرفاني بالجميل لأساتذتي بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، البروفيسور/ أحمد الكبسي نائب رئيس جامعة صنعاء للشئون الأكاديمية، الأستاذ الدكتور/ جلال فقيرة وزير الزراعة والري، الأستاذ الدكتور/ حكيم السماوي مسئول الدراسات العليا بالكلية، الأستاذ الدكتور/ محمد المتوكل، الأستاذ الدكتور/ منصور الزنداني، الدكتور/ عبدالعزيز الكميم نائب عميد الكلية لشئون الطلاب، الدكتور/ محمد الظاهري رئيس قسم العلوم السياسية، الدكتور/ عبدالله الفقيه، الدكتورة / بلقيس أبو أصبع، الدكتور/ أحمد الظرافي نائب عميد الكلية للدراسات العليا، الدكتور/ فضل المحمودي، الدكتور/ سعيد أحمد حسن، الدكتور/ حمود عقلان، الدكتورة/ أفراح الرزامي، الدكتور/ سنان المرهضي، الدكتور/ نصر نشوان.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذي الفاضل الأستاذ/ محمد علي عجلان مدير مكتب التربية والتعليم بمديرية الحيمة الداخلية على تشجيعه وتحفيزه المتواصل الذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم، وكذلك الذين تفضلون بالإجابة على الاستبيان، والذين كان لهم الدور الأكبر في إنجاز هذه الدراسة.

وأشكر الأخ الأستاذ/ عبدالملك العلفي أمين مكتبة كلية التجارة والاقتصاد

بجامعة صنعاء، وكذلك الأخت الأستاذة/ نادية الظرفي مساعد أمين المكتبة، على ما بذلوه من تسهيلات مكتبية كان لها أثرها الكبير في أنجاز هذه الدراسة.

والشكر والعرفان للأخ الأستاذ/ أحمد صالح غازي المدرس بقسم اللغة العربية بكلية الآداب جامعة صنعاء لتفضله بالمراجعة اللغوية لهذه الدراسة.

وأقدم شكري للأخ الأستاذ/ محمد محسن زيد على أرائه الحكيمة واستشاراته العلمية، وعلى ما بذله من جهد في توزيع واستعادة جزء من استمارات الاستبيان.

كما اشكر الأخ الفاضل المقدم/ أحمد علي الجرحزي على تشجيعه المتواصل حتى الانتهاء من إعداد هذه الدراسة.

والشكر الجزيل لكافة الزملاء الأعزاء الذين كان لهم أثراً في أنجاز هذه الدراسة، الأستاذ/ زيد الجمرة، الأستاذ/ إبراهيم التالبي، الأستاذ/عبدالملك لطف، الأستاذ/ أحمد الماوري، الأستاذ/ شوقي المخلافي، الأستاذ/ توفيق الادبعي، الأستاذ/ رشاد المليكي، الأستاذ/ محمد النجدي، الأستاذ/ قاسم الأمير، الأستاذ/ عبدالحي علي قاسم.

الباحث

خالد صالح السلطان



ملخص الدراسة

المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القــرارات الإداريـــة فـــي دواويــن الوزارات في الجمهورية اليمنية

انطلاقاً من أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لــلإدارة(*)، وتأسيســاً على أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات(**)، وبناءً على العلاقة الوثيقــة بين تقنيات المعلومات والاتصالات، وبين الحصول على المعلومات الدقيقــة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثــة، فـــي الوقــت المناسب عن الموقف أو المشكلة محل القرار، وذلك عبــر اســتخدام تلــك التقنيات في تصميم نظم المعلومات الإدارية، ونتيجة لما يتميز بـــه العصــر الحاضر من تطورات متسارعة في مجال تقنيات المعلومـــات والاتصـــالات بشكل عام(***)، وتطبيقاتها في مجالات الإدارة على وجه الخصـــوص. فقــد

(*) تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، ونقطــة الانطـــلاق بالنسبة للأنشطة والتصرفات التي تــتم داخــل التنظــيم الإداري (أي وظـــائف الإدارة) وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية.

(**) حيث أن القرارات التي تُتخذ في المنظمات الإدارية العامة أو الخاصة تتأثر سلباً أو إيجابا بالمعلومات التي تتوفر عن الموقف أو المشــكلة محــل القــرار، إذ أن القرارات التي تبنى على معلومات خاطئة أو قديمة أو غير ذات معنـــى تكـــون اقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، وهذا بدوره يترك أثراً ســلبياً علـــى جميـــع وظائف الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف المنظمة الإدارية، الأمر الذي ينتج عنـــة ضياع الكثير من الموارد.

(***) يتميز العصر الحاضر بالتقدم والتطور الكبير في صـــناعة تقنيـــات المعلومـــات الاتصالات، الأمر الذي أدى إلى تعدد مصادر ووسائل تدفق المعلومـــات، حتـــى أصبح يطلق على العصر الحاضر بعصر المعلوماتيـــة، وعصــــر المعلومـــات، وعصر المعرفة.

شكل هذا الأمر دافعاً للباحث لإجراء هذه الدراسة بهدف: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)، تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية

المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)؟

٣- ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

٤- ما مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)؟

٧- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين،

التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

وبناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها المذكرة أنفاً، ارتكزت الدراسة على الفرضيات الآتية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنها خدمة الموظفين.

وتأسيساً على موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، اعتمد الباحث على

الطريقة المنهجية الكمية بناءً على استخدام عدد من المناهج (تكامل منهجي) تمثلت في المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة: الوصفي المسحي والوصفي الإرتباطي ودراسة الحالة. ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها، قام الباحث ببناء مقياس للدراسة من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، ومضامين التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة من جهة، والمعلومات التي حصل عليها من القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة أخرى. كما قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على المقياس المعد وفقاً للطرق العلمية المتعارف عليها في مناهج البحث العلمي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، اختبار مربع كاي، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، بناءً على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وعليه، فقد تكون مقياس الدراسة بصورته النهائية القابلة للتطبيق من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزائه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات ٢١ فقرة، بالإضافة إلى قائمة البيانات الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية العليا (المبحوثين)، والبيانات التنظيمية لدواوين الوزارات.

وطُبق مقياس الدراسة (الاستبيان) على مجتمع الدراسة (حيث أن

الدراسة أخذت بأسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع الأصلي) المتمثل في القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) في دواوين ٢٧ وزارة والذين بلغ عددهم ٤٣٣، تم استعادة ٢٧٦ استمارة، وعند مراجعة الاستمارات المستعادة وجُد أن ٢١ استمارة منها ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما أتضح عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات أخرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استمارة من الاستمارات المستعادة الـ ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استمارة تم إجراء عليها عملية التحليل الإحصائي، حيث تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وأجريت عليها المعالجات الإحصائية اللازمة باستخدام: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، بناءً على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أيضاً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١- انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، إذ لم تتجاوز نسبة استخدامها عن ١٨,٦٢%، يقابل ذلك ارتفع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية، حيث بلغت نسبة استخدامها ٨١,٣٨%.

٢- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٣- حُددت معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) بالترتيب وفقاً لدرجة تأثيرها في: غياب التنسيق مع دواوين الوزارات

ذات العلاقة، التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، تفشي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية، قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة، عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها، ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها، عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم، عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية، عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لدواوين الوزارات الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها، عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها، قاعدة البيانات الحالية لا تتيح استخدامها، عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها، تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات، عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات، عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي، افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها، ارتفاع التكلفة.

٤- اختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية، حيث أن معلومات الموظفين كافية إلى حداً ما، وفي حين أن المعلومات القانونية ومعلومات الوظائف متوسطة الكفاية، إلا أن معلومات سوق العمالة غير كافية، كما أن مستوى توفيرها (أي نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين) للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكفاية.

٥- وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٦- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين استخدام القيادات الإدارية العليا، لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٧- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٨- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية

اتخاذ قرارات: التعيين، إنهاء خدمة الموظفين.

٩- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٠- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب.

١١- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات التدريب.

١٢- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين.

١٣- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٤- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب.

١٥- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين

سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين.

١٦- عدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٧- وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

١٨- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين تدريب القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

وبناءً على نتائج الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيصها في الآتي:

١- إنشاء الهيئة العليا للمعلوماتية (من خلال تطوير المركز الوطني للمعلومات) لتتولى مهام إدارة المعلوماتية، والتنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بما يحقق التكامل بينها في مجالات المعلوماتية المختلفة، وتتبعها ثلاث وحدات أو أجهزة إدارية رئيسية

تتمثل في: بنك المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الدولة، ويحتوي على قاعدة بيانات مركزية تضم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الدولة المختلفة. وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات وتهتم بكل ما يتعلق بتلك التقنيات، بما في ذلك تنشيط صناعتها، وتقديم كافة الدعم المادي والفني للأجهزة الإدارية الحكومية لتطبيقها واستخدامها في المجالات الإدارية المختلفة. وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام تحقيق التنسيق والتكامل بين الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتية. كما يتم إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهياكل التنظيمية لمختلف الأجهزة الإدارية الحكومية أيضاً، تتولى مهام إدارة المعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين هما: مركز المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الجهاز الإداري، ويحتوي على قاعدة بيانات تضم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الجهاز الإداري، وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) في مجالات وأنشطة المعلوماتية المختلفة.

٢- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، تبدءا بالأهم ثم المهم، وتنطلق من الإمكانيات المتاحة، كما يترتب عليها وضوح الأهداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في ضوئها الوسائل والأساليب.

٣- العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمتة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إدخالها وحفظها في وحدات التخزين الحاسوبية)، مع وضع أنظمة

الحماية اللازمة لها.

٤- وضع معايير دقيقة للتعيين في وظائف القيادة الإدارية العليا تتضمن التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (الشروط) الرئيسية والأساسية عند التعيين في وظائف الإدارة العليا، والعمل على رفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية، وزيادة كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات على وجهة الخصوص، من خلال: إشراكهم في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، تقديم لهم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة، إشراكهم في الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد للموظفين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، منحهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية.

٥- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارة الكادر الوظيفي في الأجهزة الإدارية الحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة، ومنح مكافئه مالية شهرية (بدل طبيعة عمل)

تتمثل في: بنك المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الدولة، ويحتوي على قاعدة بيانات مركزية تضم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الدولة المختلفة. وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات وتهتم بكل ما يتعلق بتلك التقنيات، بما في ذلك تنشيط صناعتها، وتقديم كافة الدعم المادي والفني للأجهزة الإدارية الحكومية لتطبيقها واستخدامها في المجالات الإدارية المختلفة. وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام تحقيق التنسيق والتكامل بين الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتية. كما يتم إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهياكل التنظيمية لمختلف الأجهزة الإدارية الحكومية أيضاً، تتولى مهام إدارة المعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين هما: مركز المعلومات ويتولى مهام إدارة المعلومات على مستوى الجهاز الإداري، ويحتوي على قاعدة بيانات تضم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الجهاز الإداري، وحدة التنسيق والمتابعة وتتولى مهام التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) في مجالات وأنشطة المعلوماتية المختلفة.

٢- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، تبدءا بالأهم ثم المهم، وتنطلق من الإمكانيات المتاحة، كما يترتب عليها وضوح الأهداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في ضوئها الوسائل والأساليب.

٣- العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمتة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إدخالها وحفظها في وحدات التخزين الحاسوبية)، مع وضع أنظمة

الحماية اللازمة لها.

٤- وضع معايير دقيقة للتعيين في وظائف القيادة الإدارية العليا تتضمن التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (الشروط) الرئيسية والأساسية عند التعيين في وظائف الإدارة العليا، والعمل على رفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية، وزيادة كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات على وجهة الخصوص، من خلال: إشراكهم في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، تقديم لهم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة، إشراكهم في الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد للموظفين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، منحهم كافة الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية.

٥- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارة الكادر الوظيفي في الأجهزة الإدارية الحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة، ومنح مكافئه مالية شهرية (بدل طبيعة عمل)

للعاملين في مجالات المعلوماتية المختلفة بناءً على نتائج التوصيف الوظيفي لتلك الوظائف.

٦- إصدار التشريعات القانونية التي تنظم تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، والعمل على إعداد الإستراتيجية الوطنية للمعلومات والاتفاق على مضمونها، ومن ثم إعداد الاستراتيجيات الفرعية للوزارات على ضوءها.

٧- العمل على نشر الوعي المعلوماتي بين أفراد المجتمع اليمني، من خلال: إدخال مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن المناهج الدراسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، القيام بالتوعية الإرشادية على استخدام تلك التقنيات من خلال كافة وسائل الأعلام المسموعة والمقروءة والمرئية، تقديم الاستشارات العامة لأفراد المجتمع ضمن برامجها التدريبية، التوسع في إنشاء البرامج الدراسية والأقسام العلمية ذات الصلة بتلك التقنيات على مستوى معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات المجتمع، التوسع في إنشاء كليات أكاديمية متخصصة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى مختلف الجامعات اليمنية العامة والخاصة، بهدف تأسيس مجتمع المعلوماتية الذي يعتبر أحد أسس ومرتكزات تأسيس الحكومة الالكترونية.

٨- رفع الاستثمار الحكومي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، ودعم برامج استيرادها وصناعتها، ومحاولة تخفيض أسعارها بما في ذلك إعفائها من الرسوم الجمركية والضرائب باعتبارها من أدوات التنمية ذات الأهمية على مستوى المجتمع، وتقديم كافة الدعم المادي

والفني من قبل الهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) ليسهل انتشارها وامتلاكها من كافة أفراد المجتمع والمؤسسات الحكومية والخاصة.

٩- العمل على رفع كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، الأمر نفسه الذي يعني رفع كفاءة وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية (باعتبارها احد فروع نظم المعلومات الإدارية)، من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات، والربط الآلي بينها، عن طريق إنشاء شبكات المعلومات الداخلية (إنترانت) على مستوى كل جهاز إداري بشكل خاص، وعلى مستوى كافة الأجهزة الإدارية الحكومية المختلفة بشكل عام، وتنويع مجالات استخدامها بما يكفل تعزيز الأداء، وتبسيط الإجراءات، والحصول على المعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب من مختلف المصادر، حتى يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات السليمة.

١٠- الاهتمام بتوفر كل أنوع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المذكورة سابقاً، باعتبارها تشكل منظومة واحدة متكاملة من خلال: أجرى مسح وظيفي شامل لجميع موظفي الدولة مدنيين وعسكريين بهدف إنشاء قاعدة بيانات حديثة تحتوي على بيانات ومعلومات جميع موظفي الدولة، استكمال منح الرقم الوطني لكافة موظفي الدولة (مدنيين، وعسكريين)، وبعد الانتهاء من ذلك يتم البدء في المرحلة الثانية المتمثلة في منح الرقم الوطني لكافة المواطنين (ذكوراً وإناثاً)، وتعميمه منذ ميلاد الفرد، تخطيط الموارد البشرية

على المستوى الوطني، ومن ثم على مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، توصيف وتصنيف الوظائف المختلفة في الأجهزة الإدارية الحكومية على أسس علمية سليمة، تأسيس إدارات لمعلومات الموارد البشرية تعمل في نطاق الوحدات أو الأجهزة المعلوماتية (المقترحة).

١١- على القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات مراعاة بعض الأمور الذي تتمثل أهمها في: الاهتمام بتوفر المعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة عن الموضوع محل القرار، أدرك الأسباب الرئيسية للمشكلة، عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها، عدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاصات الآخرين، الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاستعانة بخبرات المستشارين والمختصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة، إشراك من يعنيهم أمر القرار سواءً من البيئة الداخلية أو الخارجية للجهاز الإداري عند اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم، الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وبناءً على توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المختلفة، التأكد من أن خطة تنفيذ القرار قد أعدت بحكمة ورؤية وأنها ستنفذ بدقة، كما أن عليهم التأكد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة.

١٢- العمل على ربط كافة قرارات الموارد البشرية بالنظم الآلية ضمان لتطبيق الأسس والمعايير الموضوعية وسرعة الإنجاز.

١٣- القيام بالرقابة المؤسسية على القيادات الإدارية العليا لمعرفة مدى استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

١٤- تفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية (معهد الإدارة العامة)، باعتباره المؤسسة التدريبية لكل موظفي الدولة في مجالات الإدارة المختلفة، والعمل على رفع كفاءته، ليقوم بدوره في رفع القدرات والمهارات الإدارية للموظفين.



Summary of the study

Information and its Influence in the Administrative Decision-making process in the headquarters of Ministries in the Republic of Yemen

According to the importance of the administrative decisions-taking of the management(*), and establishing of the importance of the information of decisions-taking(**), in addition to the well-established relationship between the information technology and telecommunications, and also between those in which we get correct, appropriate, clear, flexible, objective, total, and modern information in the suitable time about the situation or the problem where the decision. It is achieved by those technologies in designing the administrative information systems. And as a result of the distinction of the contemporary world, there are accelerated development in the field of information technologies and

(*) The administrative decisions- taking is regarded as the fundamental of administration, and the starting point of the activities and behaviors that occurs within the administrative organization (that means the functions of administration), and that are concerned with its interactions with its outer environment.

(**) The decisions that are taken into consideration in the private or local general administrative organizations that are to be whether negative or positive with the information that are available about situation or problem where the decision is, because the decisions which depend on wrong, or old or senseless information that are close to failure than to success, and this leaves negative effect on all administration functions, and this leads to the weakness of the administrative organization, and that is the result of losing much of the sources in the country.

telecommunication in general[***], and applying them in the fields of management in particular. And those is a motive for the researcher to do this thesis aiming at: showing the use of the mechanical and administrative information systems in the ministries councils, to know whether if there are differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils (service, finance), and mentioning the obstacles that reduces applying and using the mechanical and administrative information systems in the ministries councils, mentioning the present situation of the human resources information in the ministries councils where from they are found with group of features of decisions-taking, knowing whether if there were differences with statistic meaning in the human resources information availability with the required featured of the decisions-taking in the ministries councils according to the differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical), knowing whether if there are differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific

(academic) specializations (administrative, non-administrative), knowing whether if there is relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training,

---

(***) The modern world is outstanding, advanced and developed highly in the industry of information technology and communications, and that led to a number of sources and information flow means. And as a result, the modern world is called the age of information and knowledge.

the employees service conclusion. As for answering the following questions:

1- To what extension is the use of the mechanical and administrative information systems in the ministries councils?

2- Are there differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils (service, finance)?

3- What are the obstacle that reduces applying and using the mechanical and administrative information systems in the ministries councils?

4- To what extension do the human resources information systems that are used now in the ministries councils of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) with the required features of decisions-taking?

5- Are there differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical)?

6- Are there differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources information in the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific (academic) specializations (administrative, non-administrative)?

7- Is there relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources

decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion?

And according to the thesis questions and goals that mentioned above, the researcher gave the following assumptions:

1- There are no differences of statistic meaning between the administrative information systems that are used in the ministries councils according to the activity nature difference if those councils (service, finance).

2- There are no differences with statistic meaning in the human resources information availability with the required featured of the decisions-taking in the ministries councils according to the differences of human resources information systems kind that are used in the present time in those councils (manual, automatical).

3- There are no differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific specializations (administrative, non-administrative).

4- There is no relationship of statistic meaning between the differences of the higher administrative leadership as there (age, qualification, years of experience, qualification level, training), and their use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion.

As for the establishment of the thesis subject, goals, and assumptions, the researcher depended on the methodological quantities according to using some methods (methodological integration). It is represented by the descriptive methodology in its

three kinds: descriptive accurate, descriptive linked, and study of state. To answer the thesis questions and making sure of its assumptions, the researcher established the thesis criterion depending on the antecedent morals and researches, and the fundamentals of the executive definitions of the thesis from one side, and the information that the researcher studied from the higher administrative leaderships whom the interview was with from other side. As the researcher tested their truth and stability according to the prepared criterion and the scientific research methodologies, using some of the statistic ways represented in: repetitions and percentages, Chi-Square Test, Test of the Independent Combination, Pierson Correlation Coefficient, Guttmann Equation, Cronbach's Alfa Equation, according to the use of the program, "Statistic Parcel of Social Studies SPSS".

The thesis criterion was occurred in its final form that is available to be applied from (105) sections distributed on three parts: a special criterion for the availability of human resources information systems of the human resources information with the required features of the decisions- taking (72) parts, the higher administrative leaderships of using the criterion of the human resources information in the decisions-taking (12) sections, criterion for applying and using the obstacles of the mechanical administrative information systems in the ministries councils (21) sections, in addition to the list of the functional and personal information of the higher administrative leaderships (researched people), and the organizing information of the ministries councils.

The thesis criterion was applied (questionnaire) on the research society (and the study was taken in the way of total accusation for the whole sorts of the original society) represented in the higher administrative leaderships (head offices general managers, ministries deputies) in the councils of (27) ministries, who are (433), (276) forms were back, and during the reviewing of the forms taken back, it was found that (21) forms missing(which means that the researched person answered only part of the questions), as it was clear that there were no available conditions for the scientific research in other (8) forms, as a result, (29) of the

total forms (276) were taken away, and (247) forms were accepted to be tested under the statistic analysis, and the forms were put into the computer and tested under the required statistic processes using: repetitions and percentages, arithmetic mean and standard deviation, Test of the Independent Combination, Pierson Correlation Coefficient, according to the use of the program Statistic Parcel of Social Studies SPSS as well.

The results of the study were as follows:

1- The decrease of using the mechanical administrative information systems, and those who used it were not more than (18,62%), equaling that, there were increase in the case of using the manual information systems, there were about (81,38%).

2- There were no statistic differences in the case of (0,05) between the administrative information systems used in the ministries councils, and according to the difference of the activity nature of those councils (service, finance).

3- The obstacles of applying and using the mechanical administrative information systems were identified in the ministries councils from the view of the higher administrative leaderships consequently and according to the effect extension in: disarrangement with the concerned ministries councils, the bad planning of how to get the benefit of the information technologies and modern telecommunications, the increase of technology ignorance between those people who deal with the governmental machineries, the lack of the human resources training programs to use of the information technologies and modern telecommunications, the fear of some higher administrative leaderships to change the present situations, the lack of the serious obligation of some of the higher administrative leaderships in the case of achieving those goals, the faith weakness of some of the higher administrative leaderships in this system of reforming, some of the higher administrative leaderships do not have the clear view of what the information technology and modern telecommunication

can share in the advancing and the development of the governmental machineries, the lack of the national strategy of the information that helps the ministries councils get the benefit from applying and using them, the lack of trained and qualified human resources who could use the information technology and modern telecommunication, the belief that the ministry council is successful and able to do the duties without using these technologies, the present database does not allow using them, non-correspondence of the legislations with the use and the practice, variety of committees and organizations which are responsible for dealing with the information technology, no specialized administration that can manage the information management responsibilities, no national experiences in the field of telecommunications and information technologies industry, the available financial resources are not enough, no national experiences in the field of computer programming and information technologies industry, the higher administrative leaderships do not have enough power to apply and use them, and the cost increase.

4- Levels difference of human resources information systems availability used now in the ministries councils in the case of information kinds and human resources and the total field of them, the employees information is enough somehow, whereas the legal information and jobs information are half enough, but for the labor shop market information is not enough, while their availability of the total field of the human resources information is half enough.

5- There are statistic differences in the case of (0,05) between the human resources information availability with the required features in the decisions-taking in the ministries councils, and according to the difference of the information systems that used in the present time in those councils(manual, automatical).

6- There are differences of statistic meaning between the use of the higher administrative leadership to those human resources

(employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) information in the human resources decisions-taking that concerning nomination, training, the employees service conclusion, according to the differences of their scientific specializations (administrative, non-administrative).

7- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the legal information in the decisions-taking : nomination, training, the employees service conclusion.

8- There is contrary relation of the statistic meaning on the level (0,05) among the higher administrative leadership and the use of the employees information in the decisions-taking: nomination, training, the employees service conclusion.

9- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the jobs information in the decisions-taking : nomination, training, the employees service conclusion.

10- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leadership and the use of the labor shop market information in the decisions-taking : nomination and training.

11- There is no relation among the higher administrative leaderships age and the use of the employees information in the training of the decisions-taking.

12- There is no relation among the higher administrative leaderships age and the use of the labor shop market information in the employees service conclusion decisions-taking.

13- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the qualification of the higher administrative leadership and the use of the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop

market information) in the decisions-taking: nomination, training, the employees service conclusion.

14- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships experience years and the use of the legal information in the decisions-taking : nomination, training .

15- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships experience years and the use of the legal information in the decisions-taking : the employees service conclusion.

16- There is no relation of the statistic meaning among the higher administrative leaderships experience years and the use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking: nomination, training, the employees service conclusion.

17- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships functional level and the use of the human resources information (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking : nomination, training, the employees service conclusion.

18- There is opposite relation of the statistic meaning on the level (0,01) among the higher administrative leaderships training and the use of the human resources information(employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) in the decisions-taking: nomination, training, the employees service conclusion.

And according to those results and achieving the thesis goals, the researcher represented some recommendations and suggestions can be summarize as it follows:

1- Establishing the higher information committee (through developing the information of the national center) to appoint the informational administration duties and arranging between the governmental administrative different systems as it achieves the integration between them in the different fields of information, followed by three units or main administrative systems represented by: information bank that controls the information administration on the level of the state. It contains central database including all the data and information concerned the different state activities, unit of the information technology and telecommunications that concerns all those technologies including their industry activating. It provides all the technical and material support to those governmental administrative systems to be applied and used in the different administrative fields. The unit of arrangement and control which controls achieving the integration and arrangement between the governmental administrative systems in the technological fields. As they establish administrative units for technology on the levels of the different of governmental administrative systems to. It concerns the duties of the technological administration on the level of those administrative systems, and it consists of two administrative units, they are : the information center, which concerns the information administration on the levels of the administrative systems, it contains a database including all the information and data concerned that concerns the administrative systems activities. The unit of arrangement and control which controls arrangement duties between the administrative system and the (suggested) higher technological committee in the information fields.

2- Putting clear work plans of how to get the benefit from the technologies of information and telecommunications in the field of administration, starting with the most important then the important ones, it depends on the possible capabilities, as it arranges the clarity of goals, politics and programs

(planning), and according to them the means and methods will be achieved.

3- Refreshing the present database in the different governmental and administrative systems, and all the following information that concerns its different activities (which means the input and save in the computer storage units), with putting the required protection systems for them.

4- Putting specific standards for the domination in the jobs of higher administrative leaderships including concentration on: the scientific specialization in the field of administration from one side, and capabilities and skills to use the technologies of information and telecommunications from other side, considering these two standards from the principle and main (conditions) when dominating in the higher administrative jobs, working for increasing their sense of awareness and developing their leadership sensibility with the importance of applying and using the information and telecommunications technologies in the field of administration in general, and in designing the administrative information systems in particular, and the significant role that it plays in improving the work of the governmental administrative systems, and increasing the qualification and interaction of the administrative jobs in general, and taking the decisions and solving the problems from special side through their participation in the conferences and the international regional local scientific symposiums, and give them all the specialized technical consultations, and helping them to participate in the courses and retraining programs that held for the employees in the field of the information and telecommunications technologies, and giving them all the competences that enable them to invent and create in their administrative units administration.

5- Increasing the chances of training levels, and developing and refreshing the training programs, that leads to raising the abilities and skills of the qualified persons in the

governmental and administrative systems to use the different information and telecommunications technologies in general, and analyzing and designing the administrative information systems in particular, and giving the workers monthly financial bonus as for their work in the different information fields according to the job classification of those jobs.

6- Issuing the legislations that manage applying and using the information and telecommunications technologies in the fields of administration, and working for the preparation of the national information strategy and making deals about its content, and then preparing the secondary strategies of the ministries accordingly.

7- Spreading the information awareness between the Yemeni society members through the input of the information and telecommunications technologies skills within the schools curricula in the private and governmental secondary and primary schools, and giving them advices and guidelines to use these technologies through all the visual , readable, audio, information media and giving general consultations to the society members within their training programs, and increasing of establishing the studies programs and scientific sections that related to those technologies on the level of the institutes, technical education centers and vocational training, and the community colleges, and increasing of the establishment of specialized academic colleges in the information telecommunications technologies on the level of the different private and local Yemeni universities, aiming at establishing informational society that is considered as one of the principles and pivot establishing the electronic government.

8- Raising the governmental investment in the field of information telecommunications technologies, and supporting their industry and importing programs, and decreasing their prices including customs and tax-exempt as they are considered as the very important development means on the society level, and providing all the technical and financial support by the higher information committee (suggested) to

be easy spread and possessed by all the private, governmental institutions and society members.

9- Developing the qualities and interaction of the administrative information systems, which at the same time means the development of information and modern telecommunications technologies in designing the information systems, and connecting them mechanically, by establishing the internal information nets in every administrative system in particular, and in all the different governmental administrative systems in general, and varying the fields of their use to the well-performed, and making the procedures easy, getting the modern, total, objective, flexible, clear, appropriate and accurate information, in the suitable time of the different sources, to be benefited in the right decisions-taking.

10- Increasing all the sorts of the human resources (employees information, jobs information, legal information, labor shop market information) with the above mentioned features, because they are forming one integrated entity that that the work of the human resources can not be without them through total and general jobs counting for all the military and civilians state employees, and continuing giving the national number to all the state employees (military and civilians), and starting with the phase after finishing that, which is presented in the national number giving to all the citizens (males and female), and generalizing it from the first birth of the individual, and the human resources planning on the national level, then on the different governmental administrative systems, classifying the different jobs in the governmental administrative systems according to correct scientific principles, and establishing administrations for the information of the human resources that works within (the suggested) information systems.

11- The administrative leaderships when taking the decisions should take into consideration about those represented in the following: increasing the modern, total, subjective, flexible,

clear, appropriate and accurate information about the issue or matter where the decisions are, realizing the problem main principles, leaving the problems to time, leaving the other people affairs to their decisions-taking, encouraging the use of the modern scientific methods in the problems analyzing and decisions-taking, getting the help of the experienced consultants and specialists who have knowledge and experienced specializations, participating those who are the decision-makers whether they are from internal or external environment of the administrative system when taking the decisions that are related to their affairs, depending on the principle of merit and talent and the chance qualification, that are modern in the decisions-taking of the different human resources, following and making sure of the decision excision plan that prepared wisely and clearly and that the plan will be done accurately. They also have to make sure that the total control depends on knowing the truth where every thing goes as planed and the instructions.

12- Connecting all the human resources decisions with the mechanical systems which guarantees of applying the objective standards, principles and the achieving speed.

13- Controlling the institutions of the higher administrative leaderships to know whether they use the human resources information in the decisions-taking.

14- Activating the role of the national institute for the administrative studies (the general management institute) as it is considered as the training institution for all the state employees in the different administrative fields, and also activating the role and activities of the training and qualifying units in the different governmental and administrative systems and working for increasing their qualifications in order to do their best in developing the administrative abilities and skills for the employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة Introduction:

إننا لا نستطيع أن نمـــارس حياتنـــا دون الاختيـــار بـــين الأشـــياء، الأشخاص، المواقف، ولا يمكن تقبل أي شيء، بأي شكل، في أي وقـــت دون تقييمه وتحليله، وبذلك فنحن في أمس الحاجة للحكم على هـــذا وذاك، واختيار أحد الأعمال والأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص، بنـــاءً علـــى معايير معينة وكل ذلك يحتاج إلى قرارات، ومن ثم فـــنحن فـــي جميـــع مراحل حياتنا ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذو قـــرارات (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٤١).

وإذا كان لعملية اتخاذ القرارات هذه الأهمية في حياتنا العادية، فأنهـــا تكتسب أهمية أكبر في حياتنا العملية، خاصة إذا ما كنا في مجـــال الإدارة نمارس الوظائف والأعمال الإدارية، حيث تعتبر عملية اتخاذ القـــرارات الإدارية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، في حين يرى غراب (١٩٨٧م: ٧) أن عملية اتخاذ القرارات ليست إحدى وظائف الإدارة فقط، بل أنهـــا جوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق بالنسبة للأنشطة والتصرفات التي تتم داخل التنظيم الإداري، وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية، كما أنها أساس عمل القائد الإداري فـــي مختلـــف المســـتويات الإداريـــة (التنفيذية المباشرة، الوسطى، العليا). وبالتالي تعد عملية اتخاذ القـــرارات إحدى مقومات كفاءة وفاعلية الإدارة، حيـــث يـــرى مصـــطفى (١٩٩٩م: ١٧١) "أن الفرق بين إدارة فاعلة ناجحة وأخرى أقل فاعلية ونجاحاً يكمن في مدى ودرجة فاعلية صنع القرارات فيها".

وعليه، لا يمكن تصور أن هناك منظمة إدارية عامة أو خاصة تقوم بمهامها وتؤدي أعمالها ووظائفها من اجل تحقيق أهدافها دون أن يتم فيها اتخاذ قرارات تحدد الآليات ومن ثم الطرق والوسائل التي سوف تؤدى بها هذه الأعمال والوظائف، وكيفية تعاملها مع المستفيدين من تقديم خدماتها أو منتجاتها، وكيفية حصولها على مواردها المختلفة.

وتمر عملية صنع القرارات الإدارية بعدد من المراحل وفي كل مرحلة لابد من توفر مهارة وخبرة إدارية معينة لدى صانع القرار، وكما أن لمهارة وخبرة القائد الإداري في اتخاذ القرارات دور مهم، إلا أن الأهم من ذلك هو حصوله على المعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد عن الموقف أو المشكلة محل القرار، حيث تُتوج مهارته وخبرته ورؤيته الشخصية بالمعرفة (توفر البيانات والمعلومات). كما أن القرارات التي تُتخذ في المنظمات الإدارية تتأثر سلباً أو إيجابا بالمعلومات التي تتوفر عن الموقف أو المشكلة محل القرار (كشك، ١٩٩٩م: ١٨٥)، إذ أن القرارات التي تبنى على معلومات خاطئة أو قديمة أو غير ذات معنى تكون اقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، وهذا بدوره يترك أثراً سلبياً على جميع وظائف الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف المنظمة الإدارية، الأمر الذي ينتج عنه ضياع الكثير من الموارد (خليجة، ٢٠٠٠م: المقدمة أ).

وبما أن المعلومات تعتبر مادة القرار الإداري، وأن نجاح القرار يتوقف على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى المراكز التي تحتاج إليها على جميع المستويات

والنشاطات (الشدادي وأيوب، ١٩٩٨م: ٥٣)، فقد أصبحت نتيجة لذلك إحدى الموارد الهامة في إدارة الأنشطة في المنظمات الإدارية المعاصرة العامة والخاصة، وأصبحت طرق جمع البيانات، ووسائل معالجتها، وأدوات حفظ المعلومات، ووسائل نقلها وتبادلها، تحظى باهتمام متزايد وتطورت متسارعة، الأمر نفسه الذي جعل ذلك عنصراً أساسياً وضرورياً لمواكبة التطور.

ولقد واكب التطور في نظرية اتخاذ القرارات تطوراً تقنياً سريعاً في أساليب معالجة وتحليل وتلخيص وعرض ونشر المعلومات، وظهرت الأجيال المتعاقبة من الحاسب الآلي التي تميزت بالسرعة الفائقة والدقة المتناهية في تشغيل وعرض المعلومات (الصباح، ١٩٩٨م: ٢٧). وبالتالي فقد شهدت تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال الإداري بشكل عام، وفي مجال نظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص تطوراً سريعاً.

ومما لاشك فيه أن المنظمات الإدارية العامة والخاصة التي تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات في تصميم نظمها المعلوماتية، وتعتمد عليها في إنجاز أعمالها، أكثر نجاحاً وإنجازاً من المنظمات التي تعتمد على النظم والأساليب التقليدية، فلم تعد الإدارة في العصر الحاضر تخضع للتجربة والخطأ، أو الانطباعات الشخصية، بل أصبحت أكثر علمية تقوم على مجموعة متكاملة من القواعد والمبادئ والنظم والبرامج والتقنيات الحديث (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ١٣). وبالتالي فإن التحدي الذي تواجهه المنظمات الإدارية حالياً يكمن في كيفية استخدام تقنيات المعلومات

والاتصالات الحديثة والاستفادة منها في تصميم نظمها المعلوماتية حتى تمكنها من ملاحقة التغيرات البيئية وتحقق الكفاءة والفاعلية في أنجاز أهدافها المرسومة (الصباح، ١٩٩٨م: ٢٣).

وإدراكاً من الجمهورية اليمنية لأهمية المعلومات خاصة منذ قيامها بتنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس عام ١٩٩٥م، اتجهت إلى تشجيع إنشاء مراكز وإدارات للمعلومات(*) في بعض الأجهزة الإدارية الحكومية، كما تم إنشاء الجهاز المركزي للإحصاء، والمركز الوطني للوثائق، والمركز الوطني للمعلومات بهدف إيجاد كيان مؤسسي حكومي يتولى إدارة وتطوير نظام وطني متكامل للمعلومات وتحقيق مرجعية معلوماتية موحدة تؤمن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات واتخاذ القرارات وتزويد الأجهزة لإدارية الحكومية بكافة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب (كلاً حسب الاختصاص المناط به)، ويأتي هذا مترجماً لما تضمنته استراتيجية تحديث الخدمة المدنية (١٩٩٥م) التي نصت على "ضرورة إنشاء إدارة للمعلومات تمثل الإدارة المنسقة لكافة...

(*) تختلف مستوياتها وتبعيتها التنظيمية ومسمياتها من ديوان وزارة إلى أخر(في دواوين الوزارات التي توجد فيها)، ففي بعض دواوين الوزارات تكون بمستوى قطاع يرئسه وكيل وزارة يسمى بقطاع المعلومات كما هو سائد في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وفي ديوان وزارة التربية والتعليم توجد الإدارة العامة للنظم والمعلومات بمستوى إدارة عامة تتبع وكيل الوزارة للشئون الفنية (المكتب الفني)، وفي بعض الدواوين الأخرى تسمى بوحدة المعلومات، وفي البعض الأخر من تلك الدواوين وهي الأغلب تسمى بإدارة الإحصاء والمتابعة ....الخ، كما يلاحظ الباحث أنها في اغلب الدواوين التي توجد ضمن هياكلها التنظيمية تكون بمستوى إدارة فرعية.

[الأنشطة] التي تعتمد على المعلومات، بمعنى كافة الوظائف المسئولة عن حيازة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات" (إستراتيجية تحديث الخدمة المدنية، ١٩٩٥م: ٣٣). كما أن توجهات الجمهورية اليمنية تسير نحو دعم وتوفير التقنيات الحديثة للمعلومات والاستفادة منها في مجال الإدارة والتي تتضح من خلال العديد من المؤشرات التي تتمثل أهمها في: صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٠ لعام ٢٠٠٢م بشأن البرنامج الوطني للمعلومات، كما أن بعض الوزارات عملت على إيجاد استراتيجيات قطاعية للمعلومات، فإلى جانب استراتيجية تحديث الخدمة المدنية المذكورة سابقاً، هناك استراتيجية وزارة الصناعة والتجارة، مشروع استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية وزارة التخطيط والتعاون الدولي، استراتيجية وزارة الصحة العامة والسكان، استراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات(*)، بالإضافة إلى تشكيل لجنة لإعداد

(*) تعتبر إستراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات أكثر الاستراتيجيات شمولاً واتساعاً، إذ جعلت الهدف الأساسي لها هو المساهمة في تحويل اليمن إلى دولة منتجة ومستخدمة لتطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي عدد من الأهداف الفرعية تمثلت أهمها في: نشر خدمات الاتصالات والمعلومات لكافة التجمعات السكانية وتحسين هذه الخدمات وتخفيض كلفتها لتكون في متناول جميع المواطنين وإيجاد البنية الأساسية لتطوير هذه الخدمات والمتمثلة بصورة أساسية في الشبكة الوطنية. إعداد وتطوير الكوادر البشرية اللازمة للعمل في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، وتكوين جيل من الشباب اليمني القادر على التعامل مع مكونات ومتطلبات عصر المعرفة والمعلومات لسد حاجة قطاع المعلوماتية وخلق فرص عمل جديدة في هذا المجال للعمل في الداخل والخارج. تطوير صناعة البرمجيات وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. المساهمة في رفع أداء الأجهزة الحكومية وكافة القطاعات=

الاستراتيجية الوطنية للمعلومات (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٣٢). وكذلك صدور القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م بتشكيل حكومة جديدة، وكان من أهم خصائص هذا التشكيل تغيير اسم وزارة المواصلات إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، يضاف إلى ذلك برنامج رئيس الجمهورية لمحو ألامية الالكترونية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تحاول المساهمة في الكشف عن إحدى أهم المشكلات الموجودة في بيئة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية، وتعمل على لفت انتباه أصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا إلى ضرورة الاهتمام بتوفر المعلومات كماً وكيفاً من خلال تحديث وتطوير نظم المعلومات الإدارية بما فيها نظم معالجة البيانات، ونظم مساندة القرارات، والعمل على الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في عملية جمع البيانات ومعالجتها، وفي حفظ المعلومات وأرشفتها، وكذلك في بناء شبكات المعلومات لتزويد القيادات الإدارية العليا بالمعلومات التي يحتاجوا إليها من مختلف المصادر مما يؤدي إلى تحقيق الكثير من الفوائد أهمها الحصول على معلومات تمتاز بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ

= الاقتصادية والاجتماعية في الدولة وإيجاد نواة الحكومة الالكترونية للمجتمع وتوفير البنية والخدمات المساعدة على زيادة الكفاءة العلمية والتعليمية لنشر التعليم عن بعد والتعليم المستمر وتيسير الخدمات الصحية كالتطبيب عن بعد وغيرها من الخدمات، تنظيم عمل المؤسسات والشركات العاملة في قطاع الاتصالات والمعلوماتية العامة والخاصة وتنظيم العلاقة بينها وبين مراقبة التزاماتها بالقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعملها، حماية شبكة الاتصالات والمعلومات والانترنت من الاختراقات (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٢٨، ٢٩).

القرارات، لما تتركه من أثراً إيجابياً في عملية اتخاذ القرارات التي بدورها تعمل على رفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

كما أن هذه الدراسة تحاول المساهمة أيضاً في إيجاد بعض المعالجات (توصيات ومقترحات) للفجوة المعلوماتية الواسعة فيما بين الدول النامية التي تعتبر الجمهورية اليمنية إحداها والتي مازالت تواجه بدايات شاقة ومجهدة في دخول مجال المعلوماتية وبين الدول المتقدمة التي أدركت منذ وقتاً مبكراً أهمية المعلومات كبنية أساسية ترتكز عليها الإدارة المعاصرة وأخذت تتعامل معها بدرجة كبيرة من الاهتمام وأصبحت المعلومات تشكل بالنسبة لها ثروة وطنية لا تقل أهمية عن الموارد البشرية والاقتصادية، كما ترسخت لديها ثوابت علمية ونظم عملية في اعتماد المعلومات واستخدامها كشرط أساسي في عمليات رسم السياسات وتحديد اتجاهات ومنهجية التطور واتخاذ القرارات (الحميري، ١٩٩٨م: ٣، ٤)، كما غطت تكنولوجيا المعلومات في هذه الدول مختلف الأنشطة بداية من الأنشطة اليدوية وحتى الأنشطة الذهنية، ومن المهارات الدنيا إلى المهارات العليا، ومن ضمن ما نتج عن ذلك أتمتتها لأجهزتها الإدارية (الحكومة الإلكترونية(*)) وبنائها لشبكات معلوماتية متطورة جداً تعمل من خلالها

(*) أشار الاكوع (٢٠٠٣م: ٧) إلي أن الحكومة الإلكترونية: هي ذلك النوع من الإدارة الحكومية التي يتم فيها أداء المهام والأنشطة بصورة إلكترونية، وفقاً لمتطلبات أحدث نظم تقنية المعلومات وقواعد البيانات، كما أن الانتقال إلي الحكومة الإلكترونية يعني قيام الإدارة بالأنشطة والوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات بأركانها المتمثلة في: الحاسب =

على تقديم خدماتها لقطاع كبير من المستفيدين على مدى ٢٤ ساعة في اليوم و٧ أيام في الأسبوع بأكثر كفاءة وفاعلية وفي أسرع وقت ممكن (مكداشي وسلام، ٢٠٠٣م: ٤).

إن كل ما تقدم ذكره جعل من الأهم القيام بدراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وذلك لأن دراسة هذا الموضوع تعتبر البداية الحقيقية الجادة لوضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية، بما يحقق بناء نظم معلومات إدارية كفؤة وفاعلة تلبي احتياجات القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات وتتيح لهم الحصول على المعلومات المطلوبة كماً وكيفاً من مصادرها المختلفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد.

ثانياً: مشكلة الدراسة Problem of the study:

شهدت الجمهورية اليمنية خاصة خلال العشر السنوات المنصرمة تطورات عدة في شتى المجالات قادتها في ذلك خطط التنمية المنبثقة عن برنامج الإصلاح المالي والإداري الذي انتهجته منذ مارس عام ١٩٩٥م، والتي لم تكن بعيدة عن أجهزة الإدارة العامة، فقد شهدت هذه الأجهزة الإدارية لمسات تطويرية في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات الإدارية.

وبالرغم من الإنجازات التي تحققت إلا أن الطريق مازال طويلاً

= الآلي (العتاد)، نظم الاتصالات (الشبكات)، المعلوماتية (البرمجيات)، شبكة الإنترنت، شبكة الإنترانت (إنترنت داخلية)، شبكة الاكسترانيت.

وشاقاً لتحقيق مزيداً من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية استجابة للتطلعات والاحتياجات. كما أن تحقيق التنمية الشاملة يرتبط ارتباطاً كبيراً بصورة مباشرة وغير مباشرة بتوفر المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج والخطط، واتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وفي دواوين الوزارات على وجه الخصوص، ذلك لأن هذه الأجهزة الإدارية هي المسئولة عن تنفيذ برامج التنمية من جهة، كما أن إعداد وتنفيذ ومتابعة هذه البرامج يتطلب توفر كميات هائلة من المعلومات من جهة أخرى (عبدالسلام والقباطي، ١٩٩٨م: ١٣).

"خاصة وأن مفهوم التنمية ووسائل تحقيقها قد تغير في ظل العولمة وثورة المعلومات، فالتنمية لم تعد ذات مسار محلي وحسب، بل صارت عملية يتطلب القيام بها درجة كبرى من الارتباط بمواقع الإنتاج العالمية، فضلاً عن كونها تعديلا جذرياً في نمط الحياة للمجتمع والأفراد على السواء، وهو ما لا يمكن تصوره الآن دون التعويل على تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات واعتمادها في صلب عملية التنمية والتخطيط للمستقبل" (الاكوع، ٢٠٠٣م: ٥).

وعلى الرغم من ظهور مستجدات ومتغيرات كثيرة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة بشكل عام، وفي مجال نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخدامها بل وبنيتها الأساسية في الجمهورية اليمنية مازال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور

التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها في الأجهزة الإدارية الحكومية، فقد بينت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملها المسح(*)، هناك ١٨٩ جهة إدارية فقط لديها وحدات معلومات (تعنى بمجمل أو بعض الأنشطة والعمليات المعلوماتية) حيث بلغ عدد وحدات المعلومات في القطاع الحكومي والعام ١٤٦ وحدة معلومات، بينما بلغ عددها في القطاع الخاص ٤٠ وحدة معلومات، كما أن اغلب تلك الوحدات (الإدارات) بمستوى إدارة فرعية (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٣، ٥).

ومما لا شك فيه أن أعداد أجهزة الحواسيب المستخدمة في أي بلد تعتبر من المؤشرات التي توضح الوضع القائم لتقنيات المعلومات والاتصالات في ذلك البلد، ففي الجمهورية اليمنية تزايد استيراد أجهزة الحواسيب بصورة متنامية، حيث أن مقومات صناعة مكونات هذه الحواسيب أو أجزائها المساعدة غير متوفرة في اليمن، وتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن عدد أجهزة الحواسيب الشخصية دخل الجمهورية اليمنية بلغ ١٤٠٠٠٠ جهاز، بمعدل ٧,١٨ جهاز لكل ألف نسمة حتى منتصف عام ٢٠٠١م وهذا المعدل يعتبر ضئيلاً للغاية ولا يرقى بعد لأن يكون مؤشراً لمجتمع المعلومات في اليمن، خاصة وأن نسبة القادرين على استخدام الحاسوب لا تتعدى ١,٥٤% من أجمالي عدد

(*) منها ١٧٦ جهة إدارية تابعة للقطاع الحكومي والعام، و٦٠ جهة إدارية تابعة للقطاع الخاص.

السكان (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٠). كما أظهرت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) (بعد تكبير العينة وفقاً للمجتمع العام) أن عدد الحواسيب في العينة التي تم مسحها من مؤسسات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والخاص بلغت ٤٧٨٩٥ جهازاً، منها ٤٣٩٦١ جهاز حاسوب متوافق مع IBM، و١٤٨٥ جهاز حاسوب غير متوافق مع IBM، و٢٤٤٩ جهازاً محمولاً. أما تطبيقات الحاسوب المستخدمة في القطاع الحكومي فتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أيضاً إلى التباين الكبير في حجم استخدام تلك التطبيقات حيث يستخدم برنامج معالجة النصوص بنسبة ٤٢,٤٧%، برنامج الجداول الحسابية بنسبة ٢٤,٤٦%، برنامج الحماية وأمن المعلومات بنسبة ١٥,٩٩%، برنامج الرسوميات بنسبة ٧,٠٨%، البرامج الإحصائية بنسبة ٦,٥٥%، برامج النشر الصحفية بنسبة ١,٥١%، برامج تصميم المواقع بنسبة ١,٣٧% البرامج العلمية المتخصصة بنسبة ٠,٣٤%، برامج تصميم الخرائط بنسبة ٠,١٢%، برامج الوسائط المتعدد بنسبة ٠,٠٦% برامج تطبيقات قواعد البيانات بنسبة ٠,٣% برامج الأرشفة والفهرسة بنسبة ٠,٠١% (نقلاً عن شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٥).

وتعتبر الشبكات Networks حصيلة تطور الاتصالات عن بعد والتي بدورها سرعت أكثر فأكثر نقل المعلومات التي يتم معالجتها من قبل الأجهزة والبرمجيات، وقد أظهرت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملها المسح، هناك ١٢٥ جهة إدارية لديها شبكات حاسوب، منها ٨٨ جهة إدارية في القطاع الحكومي والعام، و٣٧

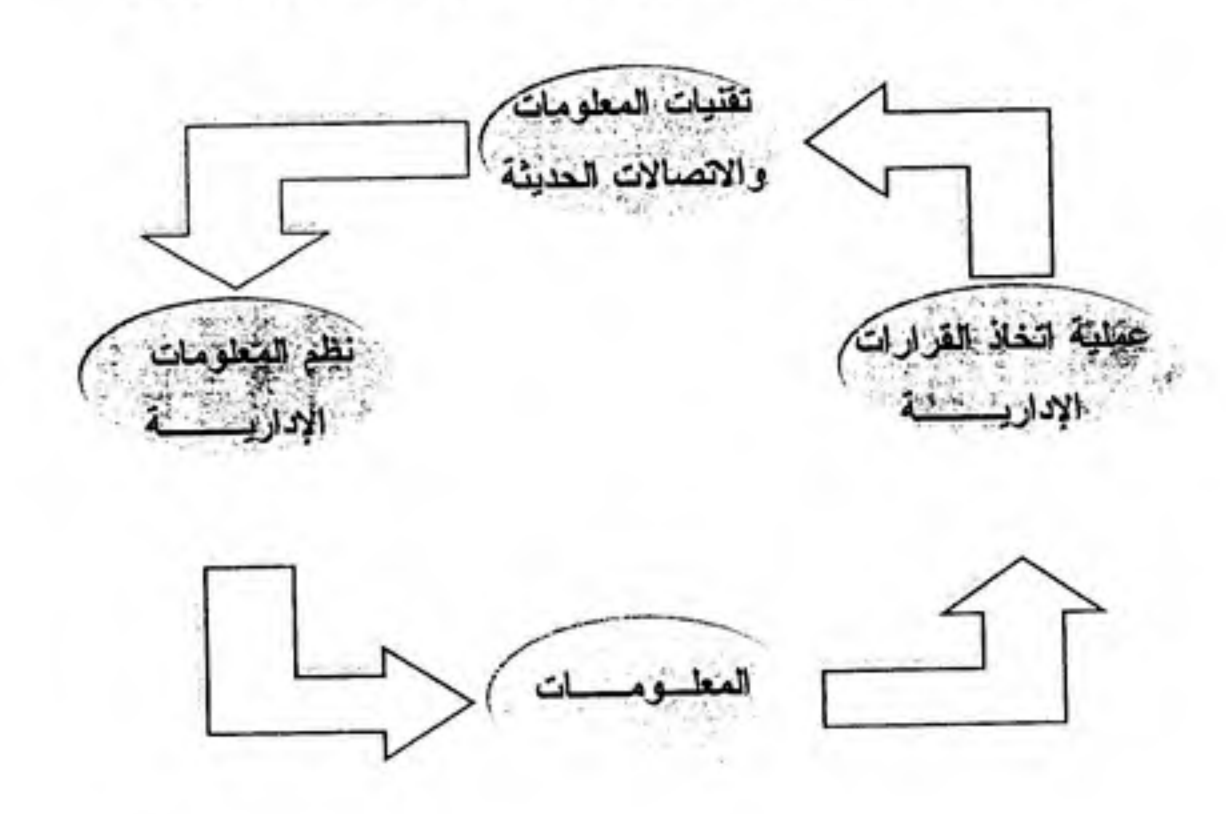
جهة إدارية في القطاع الخاص، كما أن ارتباط الشـبكات فـي الجهـات الإدارية المختلفة فيما بينها كان ضعيفاً حيث لم يتجاوز ١٢,٥% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٩).

كما لا يمكن لأي منظمة إدارية عامـة أو خاصـة الاسـتغناء عـن الاشتراك في شبكة الانترنت وبناء موقع خاص بها على الشـبكة نظـراً للفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها وتخفيض تكاليفها وتوفير البيانات والمعلومات اللازمـة لوضـع الخطط وتقييم السياسات وصناعة القرارات الإداريـة السـليمة (الشـامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ١٩)، وقد بينت نتائج المسح المعلومـاتي(٢٠٠٢م) أن هناك ١٤٤ جهة إدارية من بين ٢٣٦ جهة إدارية شـملها المسـح لـديها اشتراكات في شبكة الانترنت، وقد بلغ عدد الاشـتراكات ٣٨١ اشـتراك بمعدل ٢,٦٩ اشتراك للجهة الإدارية الواحـدة مـن الجهـات الإداريـة المشتركة، كما بلغ معدل الاستخدام اليومي ٣ ساعات للاشـتراك الواحـد (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٠).

وعليه، فإن المؤشرات المذكورة سابقاً تبين ضئالة استخدام والاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقاتها في مجال الإدارة في الجمهورية اليمنية، التي بدورها شكلت دافعاً للباحث لإجراء هذه الدراسة خاصة وأن المركز الوطني للمعلومات أجرى دراسته المتمثلة في مسـح الواقع المعلوماتي في الجمهورية اليمنية في منتصف عام ٢٠٠٢م (أي قبل أربع سنوات) مع الأخذ في الاعتبار التطورات المتسـارعة فـي مجـال تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة مـن جهـة،

وتوجهات الجمهورية اليمنية في مجال المعلوماتية من جهة أخرى، كما أن دراسة المركز الوطني للمعلومات (٢٠٠٢م) لم تركز على دراسة مـــدى الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومـــات الإدارية بشكل رئيسي، إلى جانب أنها لم تتطرق إلى دراسة المعلوماتيـــة في دواوين الوزارات بشكل رئيسي وبالتالي يصعب تعميم تلك النتائج على دواوين الوزارات مع الأخذ في الاعتبار موقعها في الأجهـــزة الإداريـــة الحكومية حيث تعد كما ذكر سابقاً المراكـــز الرئيســـية لتلـــك الأجهـــزة الإدارية، يضاف إلى كل ما سبق ذكره علاقة التأثير والتأثر بين تقنيـــات المعلومات والاتصالات وعملية اتخاذ القرارات، والذي يمكن توضـــيحها بالشكل رقم ١.

شكل رقم ١ العلاقة بين تقنيات المعلومات والاتصالات وعملية اتخاذ القرارات



ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تركز على مشكلة بحثية جوهرية أساسها التساؤل عن

"أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية"

ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الآتية:

١- ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)؟

٣- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

٤- ما مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية

العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)؟

٧- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

ثالثاً: أهمية الدراسة Importance of the study:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقه، حيث أن المعلومات تمثل أحد الموارد الاستراتيجية الأساسية للمنظمات الإدارية العامة والخاصة والتي تُتيح لها القيام بوظائفها، وممارسة أنشطتها، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما تتجلى أهميتها كونها موجهة لمعرفة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، خاصة وأن الجمهورية اليمنية منذ عام ١٩٩٥م انتهجت برنامج الإصلاح المالي والإداري، الذي من خلاله برز توجه حكومي لمعالجة المشاكل والمعوقات الموجودة في بيئة الإدارة العامة (حيث أن عدم توفر المعلومات تعد من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من عمل الأجهزة

الإدارية سواءً بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة).

وعليه، فإن لهذه الدراسة أهمية علمية، كما أن لها أهمية عملية يمكن الإشارة إليهما على النحو الأتي:

١- **الأهمية العلمية:**

١-١- ندرة الدراسات في هذا المجال على مستوى الجمهورية اليمنية، وبذلك فأن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأكاديمية الأولى التي تتناول هذا الموضوع حسب علم الباحث.

١-٢- إن هذه الدراسة تثير موضوعاً في غاية الأهمية، حيث أن المعلومات كما ذكر سابقاً تعتبر أحد الموارد الحيوية للمنظمات الإدارية العامة والخاصة مثلها مثل الموارد المادية والبشرية، كما تعتبر نقطة البداية للقيام بأي وظيفة من وظائف الإدارة بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية على وجهه الخصوص.

١-٣- إن هذه الدراسة تمهد الطريق أمام الباحثين للقيام بدراسات في هذا المجال، وذلك لأهمية الموضوع وحداثته.

١-٤- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين وتثري المكتبات اليمنية التي تفتقر إلى مثل هذا الموضوع.

٢- **الأهمية العملية:**

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في توقع الباحث أن تلفت نظر أصحاب القرار في المستويات الإدارية العليا إلى ضرورة الاهتمام بالمعلومات من خلال الاهتمام بتطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية واستخدامها في عملية تحليل واتخاذ القرارات لما لها من دور في تحسين جودة القرار، خاصة وأن هذه الدراسة سوف:

٢-١- تبين مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

٢-٢- تحدد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، ومن ثم في الأجهزة الإدارية الحكومية.

٢-٣- تعد بمثابة أحد المؤشرات لواقع المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية، ومدى فاعلية بعض السياسات التي تنتهجها الدولة فيما يتعلق بهذا الجانب.

٢-٤- توضح أهمية نظم المعلومات الإدارية الآلية التي ترتكز على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

٢-٥- توضح أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية والوظيفية) للقيادات الإدارية العليا متخذي القرارات في عملية اتخاذ القرارات.

وعليه، فإن نتائج، ومن ثم توصيات ومقترحات هذه الدراسة تعتبر إحدى المقومات الهامة التي سوف تساعد على عملية الإصلاح الإداري، وبالتالي يجب أن توليها الحكومة جل اهتمامها حيث أن الحاجة أكثر إلحاحاً للاهتمام بالمعلومات بشكل عام، ومعلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص، واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن هنا يأمل الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة حافزاً لنظرة أكثر واقعية لإنشاء كيان مؤسسي يتولى مهام إدارة المعلوماتية على المستوى الوطني، واعتباره الجهة المخولة بتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات

الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية في مجالات المعلوماتيـة المختلفـة، وجمـع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات بالطرق الصـحيحة والسـليمة ومن ثم حفظها بوسائل الحفظ المناسبة التي تمكـن مـن الرجـوع إلـى المعلومات بأقل تكلفة وجهد وفي أسرع وقت، وتزويد القيادات الإداريـة على مختلف المسـتويات الإداريـة بالمعلومـات الدقيقـة، الواضـحة، الموضوعية، الشاملة، الملاءمة، الحديثة، في الوقت المناسـب، لتفعيلهـا وتوظيفها في مختلف الفعاليات والبرامج والوظائف الإدارية التي من شأنها تحقيق التنمية والتطور في المجتمع اليمني.

رابعاً: أهداف الدراسة Objectives of the study:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المعلومـات فـي عمليـة اتخـاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، ومن هـذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الآتية:

١- بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآليـة فـي دواويـن الوزارات.

٢- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالـة إحصـائية بـين نظـم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الـوزارات، وفقـاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٣- تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظـم المعلومـات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

٤- تحديد الواقع الحالي لمعلومات المـوارد البشـرية فـي دواويـن الوزارات، من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعمليـة

اتخاذ القرارات.

٥- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٦- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنها خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٧- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٨- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة Hypothesis of the study:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها من جهة، وعلى ما توفر للباحث من معلومات، وما كونه من تصور من خلال ملاحظاته واستنتاجاته المبدئية من جهة أخرى يضع الفرضيات الآتية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية).

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

سادساً: متغيرات الدراسة Variables of the study:

بناءً على أسئلة الدراسة، وفرضياتها فأن متغيراتها تتمثل في:

١- المتغيرات المستقلة(*)

تتمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة في:

١-١- خصائص معلومات الموارد البشرية:

وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص تتمثل في: الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، الوضوح، المرونة، الموضوعية، الشمول، إمكانية الوصول، الحداثة (أي أن تكون حديثة)، والتي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية المتمثلة في: معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة، لعملية اتخاذ القرارات.

١-٢- طبيعة نشاط دواوين الوزارات:

ويشير هذا المتغير إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به دواوين الوزارات، وقد قُسمت دواوين الوزارات وفقاً لهذا المتغير إلى نوعين:

١-٢-١- دواوين الوزارات الخدمية: وهي التي يرتكز نشاطها على تقديم خدمة للمواطنين، وبالرغم من أنها تستلم رسوم خدمات إلا أنها رسوم رمزية.

(*) المتغير المستقل: هو الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به (شلبي، ١٩٩٦م: ٢٢)، ويسمى بالمتغير المؤثر أو المتغير الذي يحدث التغيير ويكون سبباً في انحراف السلوك أو الظاهرة عن وضعها الطبيعي، وبنسبة أو درجة يمكن قياسها، كما أن المتغير المستقل قد لا يكون متغيراً واحداً فقد يكون مجموعة من المتغيرات ولكل واحداً منها نسبة تأثير معينة تظهر بعد إخضاع الظاهرة للتجريب (كلالدة وجودة، ١٩٨٣م: ٧٤).

١-٢-٢- **<u>دواوين الوزارات الإيرادية</u>**: وهي التي تقدم خدمات أيضاً للمواطنين، لكن مقابل دفع تكاليف الخدمة (مع ملاحظة الفرق بين رسوم الخدمات وتكاليفها).

١-٣- <u>نظم المعلومات الإدارية:</u>

ويشير هذا المتغير إلى نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، لمعالجات البيانات بما تتضمنه من طرق جمعها، ووسائل حفظ المعلومات، وكذلك نظم مساندة القرارات بما تتضمنه من طرق ووسائل تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بالمعلومات، وقسم هذا المتغير إلى مستويين هما:

١-٣-١- <u>النظم اليدوية</u>: ويشير هذا المتغير إلى استخدام الأوراق والأقلام والدفاتر وكذلك الآلات الكاتبة والحاسبة البسيطة التي تقوم بالعمليات الرياضية الأساسية، في جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بها عندما يحتاجوا إليها، وتشمل نظام الملفات، نظام السجلات، نظام البطاقات.

١-٣-٢- <u>النظم الآلية</u>: ويشير هذا المتغير إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، أي في جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم تزويد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات بها عندما يحتاجوا إليها، وتشمل نظام المصغرات الفيلمية، نظام الحاسب الآلي.

١-٤- <u>المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية والوظيفية) للقيادات الإدارية العليا</u>: المتمثلة في:

١-٤-١- العمر: ويشير هذا المتغير إلى عمر القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة، وقُسم إلى خمسة مستويات: ٢١ – ٣٠، ٣١ – ٤٠، ٤١ – ٥٠، ٥١ – ٦٠، ٦١ سنة فأكثر.

١-٤-٢- المؤهل العلمي: ويشير هذا المتغير إلى أعلى مؤهل علمي حاصل علية القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة، وقُسم إلى سبعة مستويات: أقل من ثانوية- ثانوية- دبلوم بعد الثانوية- جامعي (بكالوريوس أو لسانس)- دبلوم الدراسات العليا- ماجستير- دكتوراه.

١-٤-٣- التخصص العلمي: ويشير هذا المتغير إلى التخصص العلمي للقائد الإداري، وقد قُسم إلى مستويين، تخصصات أخرى غير إدارية، تخصصات في مجالات الإدارة.

١-٤-٥- سنوات الخبرة: ويشير هذا المتغير إلى عدد السنوات التي قضاها القائد الإداري في العمل ابتداءً من تاريخ توظيفه رسمياً في وظيفة عامة حتى إجراء هذه الدراسة (أي مدة خدمة القائد الإداري في العمل الحكومي)، وقُسم إلى خمسة مستويات: أقل من ٥ سنوات، ٦ – ١٥، ١٦ – ٢٥، ٢٦ –٣٥، ٣٦ سنة فأكثر.

١-٤-٦- المستوى الوظيفي: ويشير هذا المتغير إلى الوظيفة (المنصب القيادي) التي يشغلها القائد الإداري عند إجراء هذه الدراسة ضمن الهيكل التنظيمي لديوان الوزارة، ووفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، والقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف

والأجور والمرتبات، وقد قُسم إلى مستويين: مـدير عـام- وكيـل وزارة.

١-٤-٧- التدريب: ويشير هذا المتغير إلى مشاركة أو عدم مشـاركة القائـد الإداري في التدريب أولاً، ومن ثم مجالات الدورات التدريبية التـي شارك فيها القائد الإداري في حالة المشاركة ثانياً، وقد قَسم إلى ثلاثة مستويات: لم يشارك، شارك في التدريب في مجالات أخرى، شارك في التدريب في مجالات الإدارة.

لما لهذه المتغيرات من أثر في:

٢- **المتغير التابع**(*)

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في:

٢-١- **عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية:**

ويشير هذا المتغير إلى قرارات الموارد البشرية الناتجة عن عمليـة الاختيار المدرك لبديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمحتملة لتحقيـق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ، الـذي يتخـذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليـا (مـدراء العمـوم، ووكـلاء الوزارات) في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وقد قسـم هـذا المتغير إلى ثلاثة مستويات تتمثل في ثلاثة أنواع من قـرارات المـوارد البشرية على النحو الأتي:

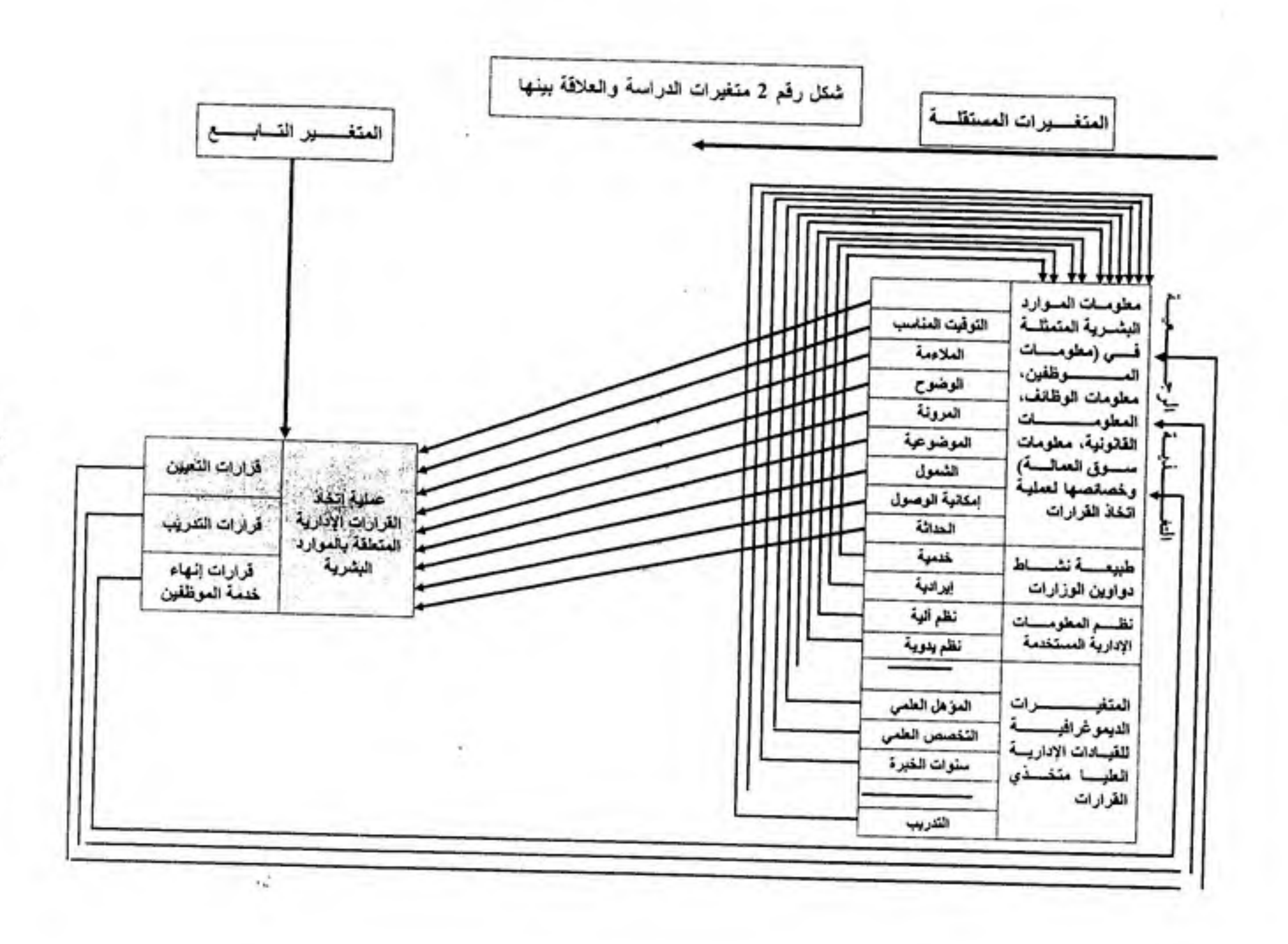
(*) المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر [يتغير] بتغير المتغيرات الأخرى (المتغيـرات المستقلة) (العمر، ٢٠٠٤م: ٦٠). كما يعرف المنوفي (١٩٨٤م: ٦٥) المتغير التابع "بأنه المتغير الذي تتوقف قيمته على قيمة متغيرات أخرى، أي يتأثر بها ويتغير طبقاً لها".

٢-١-١- **قرارات التعيين:** ويقصد بها مجموعة القرارات التي يتخذها القـادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات بهـدف اختيار الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في الـوزارة، سوى تم الاختيار من خارج الوزارة أو من ضمن الكادر الـوظيفي داخل الوزارة عن طريق إعادة تعيين الموظفين بالترقية والترفيـع، وبما يتناسب أو يحقق التوازن بين مهارات ومؤهلات الأشخاص من جهة ومتطلبات القيام بهذه الوظائف والأعمال من جهة أخرى.

٢-١-٢- **قرارات التدريب:** وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريـين مـن القيادات الإدارية العليا بهدف اختيار موظف أو مـوظفين أو أكثـر لتحسين قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال المناطة بهـم، ويـتم اتخاذ هذه القرارات في إحدى الحالات الآتية: نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، نتائج قياس وتقييم الأداء، الخطط التوسـعية والتطويريـة للوزارة، تغييرات تنظيميـة أو تكنولوجيـة أو بشـرية، ترقيـات وترفيعات وتنقلات للموظفين، مشكلات متوقعة.

٢-١-٣- **قرارات إنهاء خدمة الموظفين:** وهي القرارات التي يتخذها القـادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف إنهاء خدمة موظـف أو موظفين أو أكثر، بناءً على نص المادة رقم ١١٨، والمـادة ورقـم ١١٩ من قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ونص المادة رقم ٢٣١، والمادة ورقم ٢٣٢ من لائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك نص الفقرة (هـ) من المادة رقم ١٩ من قانون نظام الوظائف والأجـور والمرتبـات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م.

والشكل رقم ٢ يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.



شكل رقم 2 متغيرات الدراسة والعلاقة بينها

سابعاً: حدود الدراسة Limitations of the study:

وضع الباحث لدراسة أثر المعلومات في عمليـة اتخـاذ القـرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، حدوداً موضـوعية، ومكانية (جغرافية)، وزمنية، لكي تعينه على معالجة الموضوع في حدود إمكانياته، وبذلك تحدد إطار الدراسة وفقاً لما يأتي:

١- <u>الحدود الموضوعية:</u>

١-١- اقتصرت على دراسة معلومات الموارد البشرية لأغـراض اتخـاذ قرارات الموارد البشرية، أي دراسة مدى تـوفير نظـم معلومـات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومـات الموارد البشـرية (معلومـات المـوظفين، معلومـات الوظـائف، المعلومات القانونية، معلومـات سـوق العمالـة) بمجموعـة مـن الخصائص تتمثل فـي: الدقـة، الملاءمـة، الوضـوح، المرونـة، الموضوعية، الشمول، الحداثة، إمكانية الحصول عليها فـي الوقـت المناسب لعملية اتخاذ قرارات المـوارد البشـرية. وذلـك لأهميـة معلومات الموارد البشرية ومن ثم إدارة الموارد البشرية من جهـة، كما أن معلومات الموارد البشرية تعتبر ذات قاسم مشترك بين جميع دواوين الوزارات من جهة أخرى.

١-٢- اقتصرت على دراسة قرارات الموارد البشرية المتعلقـة بـالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وذلك لأن هذه القـرارات تعتبـر القرارات الهامة في الحياة الوظيفية للموظف من جهة، كما أن بعض قرارات الموارد البشرية الأخرى تدخل في نطاق هذه القرارات من

جهة أخرى(*).

١-٣- اقتصرت على دراسة القرارات التي يتخذها القادة الإداريين في مستوى القيادات الإدارية العليا (المستوى الوظيفي الأول) ممثلين بمدراء العموم ووكلاء الوزارات، وبالتالي لا يدخل في نطاق هذه الدراسة القرارات التي يتخذها كلاً من: الوزراء ونوابهم وذلك لصعوبة إجراء الدراسة عليهم من جهة، كما أن وظائفهم (مناصبهم) تعتبر سياسية وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، والجدول الملحق بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات من جهة أخرى. وكلاء الوزارات المساعدين، ومدراء العموم المساعدين وذلك لعدم توفر هذين المنصبين في بعض دواوين الوزارات كما أن اختصاصاتهم هي نفس اختصاصات مدراء العموم والوكلاء. مدراء الإدارات لتصنيفهم ضمن مستوى الإدارة الوسطى، ورؤساء الأقسام لتصنيفهم ضمن المستوى الإداري التنفيذي، وبالتالي فإن قراراتهم تعتبر روتينية مع الأخذ في الاعتبار نوع قرارات الموارد البشرية التي تم دراستها.

١-٤- اقتصرت على دراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبذلك فأنها استبعدت دراسة أثر المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية.

١-٥- استبعدت دراسة أثر متغير النوع للقيادات الإدارية العليا في عملية

(*) فعلى سبيل المثال قرارات الترقية والترفيع ترتبط ببعض قرارات التعيين تحت مسمى إعادة التعيين.

اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لمحدودية مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا (مدير عام، ووكيل وزارة) حيث تبلغ نسبة مشاركتها (أي المرأة) في المناصب الحكومية ٢,٧٦% (التقرير الاستراتيجي اليمني، ٢٠٠٤م: ٢٢٨).

٢- الحدود المكانية (الجغرافية):

يتضح من خلال عنوان الدراسة أن حدودها المكانية (الجغرافية) تم حصرها في دواوين الوزارات بأمانة العاصمة (صنعاء) في الجمهورية اليمنية، وذلك لعدة أسباب تتمثل أهمها في: أهمية دراسة دواوين الوزارات باعتبارها أساس الأجهزة الإدارية الحكومية والمراكز الرئيسية لهذه الأجهزة الإدارية من جهة، ولتواجدها في مكان واحد (أمانة العاصمة صنعاء) مع الأخذ في الاعتبار إمكانيات الباحث من جهة أخرى.

٣- الحدود الزمنية:

تحددت الفترة الزمنية لهذه الدراسة منذ أن شرعت الجمهورية اليمنية في تنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مارس عام ١٩٩٥م، حتى انتهاء الباحث من عملية المسح الميداني في ٢٠٠٥/١٢/٥م.

وهذا يعني، بأنه ينبغي النظر إلى نتائج هذه الدراسة وتفسيرها وفقاً لحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمنية، التي ذُكرت أنفاً وعلى ضوء الظروف المحيطة بالفترة نفسها.

ثامناً: مفاهيم الدراسة Concepts of the study:

يقوم أي باحث علمي بتوضيح وتعريف المفاهيم والمصطلحات التي يستخدمها في دراسته حتى يتيح للقارئ فهم مضامين تلك المفاهيم ومن ثم

مضمون الدراسة بشكل عام. وعليه فقد قام الباحث بتناول مفاهيم الدراسة بالإشارة إلى المعنى اللغوي للمفهوم أولاً، ثـم تطرقـا إلـى ذكـر أهـم التعريفات النظرية التي أوردها الباحثين لذلك المفهوم مع مسـاهمته فـي إيجاد تعريفاً له (أي للمفهوم) ثانياً، ومن ثم تعريف ذلك المفهـوم تعريفـاً إجرائيا لغرض إجراء هذه الدراسة ثالثاً، وذلك بهدف توضـيح المشـكلة المدروسة، وعلى النحو الأتي:

١- **البيانات:**

١-١- **المعنى اللغوي:**

تأتي كلمة بيانات في اللغة العربية مشتقة من كلمة بيّن وهو البيـان، أي ما يتبين به الشيء في الدلالة وغيرها (الرازي، ١٩٨٩م: ٦٢). أمـا في اللغة الإنجليزية فتاتي كلمة Data بمعنى حقائق علميـة (Oxford, 1995: 171). وفي اللغة اللاتينية تستخدم كلمة Datum بمعنى البيانات. بينما في اللغة الفرنسية تعبر كلمة Donnee عـن الأرقـام والكلمـات والرموز أو الحقائق أو الإحصاءات الخام التي لا علاقـة بـين بعضـها البعض ولم تُفسر أو تُستخدم بعد أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر فـي رد فعل أو سلوك من يستقبلها (الهادي، ١٩٨٩م: ٥٥).

١-٢- **التعريف النظري:**

لقد تعددت تعريفات البيانات بتعدد الباحثين والكتاب في هذا المجـال، ومن هذه التعريفات تعريف الهمداني (٢٠٠٢م: ٣٥) للبيانات "بأنها عبارة عن مجموعة من الحقائق والآراء والتقديرات الغير مرتبة والمتعلقة بحدث معين أو شخص معين وقد تكون في صورة وصفية أو كمية أو في صورة

رمزية متعارف عليها". أما برهان ورحو (٢٠٠٣م: ٢٣) فيصفان البيانات "بأنها الحقائق الخام، أو الملاحظات عن الظواهر، أو عمليات المنظمة". في حين يرى حسين والساعد (٢٠٠١م: ٣) أن البيانات "هي الأعداد والأحرف الأبجدية والرموز والكلمات التي تمثل مفاهيم وحقائق ولاتشكل بحد ذاتها معنى كاملاً إلا إذا تمت معالجتها بطريقة محددة". ويشير الهادي (١٩٨٩م: ٥٦) إلى أن البيانات "هي عبارة عن الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المنظمة وغير المفسرة وغير المقومة". كما يعرفان المشرقي ومهيوب (٢٠٠٤م: ٣) البيانات "بأنها عبارة عن الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعاً معيناً ماضياً أو حاضراً أو مستقبلاً دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة". ويرى الصباح والصباغ (١٩٩٥م: ٤) أن البيانات هي "عبارة عن رموز لغوية أو رياضية أو معنوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو المصطلحات". ومن وجهة نظر كنعان (٢٠٠٣م: ١٣٣) فأن البيانات "تمثل أرقاماً وحقائق لايتدخل فيها الفرد، وهي تركز على النواحي المادية والإحصاءات والأرقام المتعلقة بالمشكلة محل القرار".

ومن خلال استقراء هذه التعريفات يمكن تعريف البيانات "بأنها عبارة عن مجموعة من الحقائق والأفكار سواء كانت أرقام أو كلمات أو حروف هجائية أو رموز أو أشكال تصف حدث معين ماضياً أو حاضراً أو مستقبلاً، وتتصف بأنها غير منظمة وغير مفسرة وغير مقارنة، ولاتشكل بحد ذاتها معنى كاملاً إلا إذا تمت معالجتها بطريقة معينة".

١-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض الدراسة: بيانات الموارد البشرية المتوفرة في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، سواء كانت متوفرة في قواعد البيانات اليدوية (الأرشيف أو الملفات الموجودة في الإدارات) أو في قواعد البيانات الآلية، وتتمثل في:

١-٣-١- بيانات الموظفين: وهي البيانات التي تبين أسم كل موظف، مكان وتاريخ ميلاده، المؤهلات العلمية الحاصل عليها، تخصصه العلمي، معرفته باللغات، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية التي شارك فيها، تاريخ التعيين، مسمى الوظيفة، المستوى والدرجة والفئة والمرتبة التي يشغلها، تقييم الأداء، الراتب والبدلات التي يستلمها.

١-٣-٢- بيانات الوظائف: توضح مسمى كل وظيفة على حده، مستواها التنظيمي، تبعيتها للقطاعات أو الوحدات الإدارية، الوظائف الشاغرة، متطلبات شغل هذه االوظائف من حيث خبرة ومؤهلات وتخصص ومهارات الموارد البشرية، سلطات ومسؤوليات كل وظيفة.

١-٣-٣- بيانات قانونية: تتمثل في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، ومواد القانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

١-٣-٤- بيانات سوق العمالة: وهي البيانات التي تتعلق أساساً بالبيئة الخارجية لدواوين الوزارات وتتمثل في: بيانات عن العمالة

الموجودة في سوق العمل من حيث النوع، العدد، الكفاءات، القدرات والمهارات المتوفرة، بيانات عن معدلات البطالة، بيانات عن طالبي التوظيف من حيث أعدادهم ومستويات التأهيل والتخصص العلمي والمهارات المتوفرة لديهم، بيانات عن المصادر المختلفة للعمالة، بيانات عن العمالة التي ينتظر توفرها في المستقبل من خريجي المعاهد، وكليات المجتمع، وكليات الجامعات المختلفة العامة والخاصة.

وتتصف هذه البيانات بأنها لم تخضع للمعالجة وبالتالي فأنها غير منظمة وغير مفسرة وغير مقارنة ولاتشكل معنى كاملاً إلا بعد معالجتها، أما باستخدام نظم المعالجة اليدوية أو باستخدام نظم المعالجة الآلية.

٢- المعلومات:

٢-١- المعنى اللغوي:

المعلومات في اللغة العربية مشتقة من كلمة علم وترجع إلى كلمة مَعْلَم أي الأثر الذي يستدل به على الطريق (الرازي، ١٩٨٩م: ٣٩٨). أما في اللغة اللاتينية فتعني كلمة Information شرح أو توضيح شيء ما (الهادي، ١٩٨٩م: ٥٥). وتستخدم كلمة Unformation في اللغة الفرنسية لدلالة على معلومات قد تستخدم كدليل لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي هي المعلومة والإعلام عنها (Mikhailov et. al, 1984: 363- 386).

٢-٢- التعريف النظري:

هناك تعريفات متعددة للمعلومات، حيث يشير قاسم (١٩٩٠م: ٩٥،

٩٦) إلى وجود أربعمائة تعريف للمعلومات أسهم فيها متخصصون ينتمون إلى مجالات مختلفة وثقافات وبيئات متباينة (نقلاً عن المخلافي، ١٩٩٦م: ٧٦). ومن هذه التعريفات، تعريف الفقيه (١٩٩٣م: ٢٣) للمعلومات "بأنها عبارة عن مجموعة من البيانات المحملة على أي من أوعية المعرفة التقليدية أو الآلية بحيث تكون هذه البيانات في حالة منظمة ومفسرة ومقدمة وتؤدي إلى بزوغ المعرفة". كما يعرف مشرقي (١٩٩٧م: ٤٩، ٥٠) المعلومات "بأنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة كما في الفرز والتحليل والتبويب والتلخيص وإجراء العمليات المالية لتعطي معنى كاملاً من استخدامها". أما Glenn and Harvard (بدون تاريخ: ١٥، ١٦) فيصفان المعلومات "بأنها البيانات المجهزة في شكل منظم ومفيد وبالتالي فهي نتائج نهائية أو مخرجات تدعم قرارات ونشاطات من يستخدمها". في حين يرى الصباغ (٢٠٠٢م: ١٨) "أن المعلومات هي ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة البيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات". ويشير المغربي (٢٠٠٢م: ٢٩) إلى أن المعلومات "هي البيانات في شكل منظم ومفيد وبالتالي فهي نوع من المعرفة الناتجة عن عمليات تشغيلية لخدمة أغراض بعينها". أما برهان ورحو (٢٠٠٣م: ٢٤) فيعرفان المعلومات" بأنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، وبذلك فأن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين". ويعرف عبدالحميد وآخرون (١٩٩٢م: ٨١، ٨٢) المعلومات "بأنها عبارة عن البيانات التي تم تشغيلها، وأصبحت في شكل ذو معنى بالنسبة لمستلمها، كما أصبحت

ذات قيمة حقيقية في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية".

ومن خلال استقراء التعريفات المذكورة سابقاً للمعلومات يمكن تعريفها "بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها، بحيث أصبحت في شكل منظم ومفسر بما يؤدي إلى بزوغ المعرفة وتشكيل القوانين العلمية، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات".

٢-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض الدراسة: بيانات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، والتي تمت معالجتها أما بالطرق اليدوية التقليدية أو بالطرق الآلية الحديثة وتحويلها إلى معلومات منظمة ومفسرة يُعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل في:

٢-٣-١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات

والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين

عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

٢-٣-٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

٢-٣-٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد

قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

٢-٣-٤- معلومات سوق العمالة: هي عبارة عن المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

٣- عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

٣-١- المعنى اللغوي:

القَرارُ في اللغة المستقر من الأرض والْقَرارُ في المكان الاسْتِقْرارُ فيه، تقول قررتُ بالمكان بالكسر أَقَرُّ قَراراً وقَرَرْتُ أيضاً بالفتح أقرُّ قَرارا وقُروراً (الرازي، ١٩٨٩م: ٤٦٥). وتأتي في اللغة الإنجليزية كلمة Decision بمعنى فصل أو حكم أو قرار (Oxford, 1995: 176).

٣-٢- التعريف النظري:

عرف Glueck (١٩٧١: ٥١٢) عملية اتخاذ القرار "بأنها العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار بين البدائل". أما Nigro (١٩٦٥: ١٧٣) فيرى أن عملية اتخاذ

القرار "هي الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين". في حين يرى Simon (١٩٧١: ٦٧) أن صناعة القرار "تمثل الإختيــار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لإيجاد حل مناسـب". ويــرى Holt (١٩٩٣: ١٣١) أن عملية صنع القــرارات "هــي عمليــة تحديــد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديلاً واحــداً". فــي حــين يشــير Mintzberg إلى أن القرار "هو التزام محدد نحو نشــاط أو عمــل مــا" (Chris, 1992: 1). أما بن حبتور (٢٠٠٠م: ١٨٥) فيعرف عملية اتخاذ القرارات "بأنها عبارة عن عملية الاختيار المدرك لبديل من بين عدد مــن البدائل المتاحة والمحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديــد إجراءات التنفيذ". ويعرف العلجوني (١٩٩٨م: ٥٥) عملية اتخاذ القــرار "على أنها تلك العملية المرنة لاختيار البديل أو البدائل المناسبة بعد القيــام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ماهو متــوفر من المعلومات مراعياً الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب".

وعليه، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات "بأنها عملية اختيار مدرك، واعي، على ضوء المعلومات المتوفرة، لبديل من بين عدد من البدائل المطروحة والمحتملة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ".

وتجنبا للوقوع في اخطأ الخلط بين المصطلحات، يشير الباحــث إلــى الفرق بين مصطلح اتخاذ القرارات الإدارية Administrative decisions taking، ومصــطلح صــنع القــرارات الإداريــة Administrative

decisions making(*)، حيث أن اتخاذ القـرار الإداري هـي عمليـة جزئية وتعتبر أخر مرحلة من مرحل صنع القرار الإداري، بينما تعتبـر عملية صنع القرار عملية كلية تشتمل على جميع الخطوات التـي تسـبق خطوة اتخاذ القرار (الهادي، ١٩٩٦م: ١٤١)، كما أن عملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية، أي نتاج جهد جماعي مشترك، بمعنى اشـتراك جميع الأعضاء كلاً حسب مركزه الإداري في هذه العمليـة، أمـا اتخـاذ القرار فهي العملية التي يقوم بها القائد الإداري فقـط (شـيحا، ١٩٩٣م: ٣٤٩، ٣٥٠).

كما يشير الباحـث إلـى الفـرق بـين مصـطلح اتخـاذ القـرار الإداريAdministrative decision taking، ومصـطلح القـرار الإداري Administrative decision، حيث أن القـرار الإداري "هـو عبارة عن البديل الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل المطروحة أمام متخذ القرار، بغرض التعامل مع مشكلة محددة، إذ يمثل هذا الاختيار عبر المفاضلة الحل الأنسب، أي أن القرار نتاج عملية اتخاذ القرار (المرانـي وآخرون، ١٩٩٩م: ٨٩).

(*) هناك اختلاف في استخدام كلمة Making بين الباحثين الغربيين الذين يسـتخدموها بمعنى صنع واتخاذ في نفس الوقت من جهة، وبين بعض الباحثين العـرب الـذين يستخدمون Making بمعنى صنع، و Taking بمعنى اتخاذ من جهة ثانية، ويـرى الباحث أن سبب ذلك يكمن في الترجمة الحرفية الذي يقوم بها بعض الباحثين العرب للمصطلحات الإنجليزية.

٣-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بعملية اتخاذ القرارات الإدارية لغرض الدراسة: بأنها عملية اختيار مدرك لبديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمحتملة الأمر الذي ينتج عنها اتخاذ أي من قرارات الموارد البشرية الآتية:

٣-٣-١- قرارات التعيين: يقصد بها مجموعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف اختيار الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في الوزارة، سوى تم الاختيار من خارج الوزارة أو من ضمن الكادر الوظيفي داخل الوزارة عن طريق إعادة تعيين الموظفين بالترقية والترفيع، وبما يتناسب أو يحقق التوازن بين مهارات ومؤهلات الأشخاص من جهة ومتطلبات القيام بهذه الوظائف والأعمال من جهة أخرى.

٣-٣-٢- قرارات التدريب: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين من القيادات الإدارية العليا بهدف اختيار موظف أو موظفين أو أكثر لتحسين قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، ويتم اتخاذ هذه القرارات في إحدى الحالات الآتية: نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، نتائج قياس وتقييم الأداء، الخطط التوسعية والتطويرية للوزارة، تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو بشرية، ترقيات وترفيعات وتنقلات للموظفين، مشكلات متوقعة.

٣-٣-٣- قرارات إنهاء خدمة الموظفين: وهي القرارات التي يتخذها القيادات الإدارية العليا بهدف إنهاء خدمة موظف أو موظفين أو أكثر، بناء على نص المادة رقم ١١٨ والمادة ورقم ١١٩ من قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ونص المادة رقم ٢٣١ والمادة ورقم

٢٣٢ من لائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك نص الفقرة (هـ) من المادة رقم ١٩ من قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م.

٤- القيادات الإدارية العليا:

٤-١- المعنى اللغوي لكلمة قيادة:

كلمة قيادة في الفكر اليوناني تأتي مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" لأن الفعل اليوناني Archein بمعنى يبداء أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود (كنعان، ١٩٩٥م: ٨٦). أما في اللغة العربية فأنها مشتقة من الفعل قادَ بمعنى يقود الفرس ونحوه، والانْقِيَادُ الخضوع يقال قادَهُ فانْقَادَ واسْتَقَادَ أيضاً والقَائِدَ واحدُ القَادَةِ (الرازي، ١٩٨٩م: ٤٨٨). في حين تأتي كلمة Leader في اللغة الإنجليزية بمعنى قائد أو موجه أو مرشد، أي الشخص الذي يوجهه أو يرشد أو يقود الآخرين، كما تأتي كلمة Leadership بمعنى قيادة أما كلمة Leading فتأتي بمعنى رئيسي أو قيادي (Oxford, 1995: 385).

٤-٢- التعريف النظري للقيادة الإدارية:

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية واختلفت الآراء حولها وفقاً للفكر الذي يتبناه الباحث، ومجال تخصصه، وخبراته في مجال العمل، ومن هذه التعريفات تعريف Litterer للقيادة "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد أخر لتحقيق أهداف معينة" (نقلاً عن كنعان، ١٩٩٥م: ٩٠).

ويعرف Robert Blake & Jane Mouton القيادة بأنها تعني "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشـاكل ورفـع الـروح المعنوية" (نقلاً عن محمد، ٢٠٠١م: ١٨٣). في حين يصـف مصـطفى (١٩٩٩م: ٣٥٦) القيادة الناجحة "بأنها القادرة على التأثير على الآخـرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقـق أهـداف مخططة". ويعرف الهواري (١٩٩٦م: ٣١) القائد التحويلي "بأنـه القائـد الذي يرفع من مستوى التابعين من اجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والـذي يروج في نفس الوقت عملية التنمية وتطوير المجموعات والمنظمات". أما Fiedler فيرى أن القيادة تعني "الجهود المبذولة للتأثير علـى أو تغييـر سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" (نقـلاً عـن كلالدة، ١٩٩٧م: ١٨).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف القيادة الإدارية كما هو ملاحظ من التعريفات المذكورة سابقاً، إلا أن هناك أتفاق بينهم على أنهـا تشمل الأبعاد الآتية (المغربي، ٢٠٠٢م: ٣٦٣):

٤-٢-١- وجود قائد يعني وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.

٤-٢-٢- تستند القيادة على مفهوم التأثير في الآخرين والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة (الشـرعية، الثـواب، العقـاب، المعلومـات، المرجعية).

٤-٢-٣- تسعى القيادة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والإشباع المادي والمعنوي والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

٤-٣- التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بهذه المصطلح لغرض الدراسة: الأشخاص الموظفين والمعينين من الجهات المختصة لشغل وظائف (مناصب) قيادية في مجموعة وظائف الإدارة العليا (المستوى الوظيفي الأول) في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، وكذلك جدول شغل الوظائف الملحق بقانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م. والمخولين بموجب القوانين النافذة باتخاذ قرارات إدارية متعلقة بالموارد البشرية، والمحددين في هذه الدراسة بمدراء عموم الإدارات العامة، ووكلاء الوزارات في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية.

٥- الدواوين:

المعنى اللغوي:

تعتبر كلمة ديوان ذات أصل فارسي، وتعني السجل أو الدفتر، وذكر الماوردي (١٣٢٧هـ: ١٩١) أن الديوان هو موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطنة من الإعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيش والعمال (نقلاً عن محمد وشرف، ١٩٩٥م: ١٤٠)، وأول من دون الدواوين في عهد الدولة العربية الإسلامية ثاني الخلفاء الراشدين عمر بن الخطاب رضي الله عنه (الجزري، ١٩٧٩م: ١٥٠)، حيث لا يوجد للدواوين وجود في عهد الرسول صلى الله علية وسلم أو في عهد أبي بكر الصديق أول الخلفاء الراشدين رضي الله عنه، وقد ادخل عمر بن الخطاب رضي الله عنه نظام

الدواوين لضبط دخل الدولة وخرجها وكذا عمالها وجنودها، حيث أنشاء ديوان الجند وديوان الخراج أو الجباية، أما في عهد الدولة الأموية فقد انحصرت الأعمال الإدارية في أربعة دواوين هي ديوان الخراج، ديوان الرسائل، ديوان الإيرادات المتنوعة، ديوان الخاتم (محمد وشرف، ١٩٩٥م: ١٤١) ومنذ ذلك التاريخ تطورت الدواوين حتى وصلت إلى ماهي عليه اليوم.

٥-٢- <u>التعريف النظري:</u>

دواوين: جمع لكلمة ديوان وهو المركز الرئيسي للوزارة المختصة بتسيير أحدى أنشطة وأعمال الدولة (كلاً حسب النشاط المناط به) كديوان وزارة الصحة، وديوان وزارة الخدمة المدنية، وديوان وزارة التخطيط ....الخ، وغالباً ما توجد في المدينة عاصمة الدولة.

٥-٣- <u>التعريف الإجرائي:</u>

يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض الدراسة: المراكز الرئيسية للوزارات في الجمهورية اليمنية التي تقع ضمن النطاق الجغرافي لأمانة العاصمة صنعاء.

٦- <u>الوزارات:</u>

٦-١- <u>المعنى اللغوي:</u>

الوَزَرُ، محرَّكةً: الجبلُ المَنيعُ، وكلُّ مَعْقِلٍ، والمَلْجَأُ، والمُعْتَصَمُ والوِزْرُ، بالكسر: الحِمْل والثِّقَل وأكثر ما يُطلق في الحديث عن الذَّنب والإِثْم قال الله تعالى ﴿ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴾ صدق الله العظيم (القرآن

الكريم، سورة الأنعام: أية 164) أي لا تحمل حاملة حمل أخرى، ويقال وَزَرَ يَزِر فهو وازِرٌ إذا حَمل ما يُثْقِل ظَهْره من الأشياء المُثْقَلة ومن الذُنُوب وجَمْعُه أوْزَار ومنه الحديث قد وَضَعَتِ الحَرْب أوْزَارَها أي انْقَضى أمْرُها وخفَّت أثْقَالُها فَلم يَبْق قِتال ومنه الحديث ارْجِعن مأزُورات غير مأجُورَات أي آثِمَات وقياسه مَوْزُورَات يقال وُزِرَ فَهو مَوْزُورٌ وإنَّما قال مأزُورَات للازدِواج بمَأجورات وقد تكرر في الحديث مفرداً ومجموعاً وفي حديث السَّقِيفة نحن الأُمَراء وأنتم الوُزَراء جمع وَزِير وهو الذي يُوازِره فيحمل عنه ما حُمِّلَه من الأثْقال والذي يَلْتَجِيء الأمير إلى رأيه وتَدبيره فهو ملجأً له (الجزري، ١٩٧٩م: ١٧٩). وفي اللغة الإنجليزية تأتي كلمة Ministry بمعنى وزارة و Ministerial بمعنى وزاري أو متعلق بالوزير أو الوزارة (Oxford, 1995: 433).

٦-٢- <u>التعريف النظري:</u>

وزارات: جمع كلمة وزارة وهي الجهة أو الوحدة الإدارية المختصة بتسيير أحدى أنشطة وأعمال الدولة، كوزارة التربية والتعليم المختصة بإدارة شئون التعليم العام، وكذلك وزارة الكهرباء، وزارة المالية، وزارة الداخلية..........الخ، وتتواجد بمكاتبها وفروعها في جميع محافظات وأقاليم الدولة.

٦-٣- <u>التعريف الإجرائي:</u>

يقصد الباحث بهذا المصطلح لغرض الدراسة: وزارات حكومة الجمهورية اليمنية المشكلة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م التي يبلغ عددها ٢٩ وزارة.

تاسعاً: مصادر وأسلوب جمع بيانات ومعلومات الدراسة:

عند إجراء هذه الدراسة أعتمد الباحث على المصادر الآتية:

١- **مصادر ثانوية:**

تمثلت في المصادر المكتبية، وذلك من خلال إطلاع الباحث على المراجع التي استطاع توفيرها والمتمثلة في: الكتب العلمية، الدراسات العلمية المحكمة (أبحاث علمية)، الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، أوراق العمل المقدمة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية والتي تناولت موضوع الدراسة من جوانبه التاريخية، الاجتماعية، الإدارية، الاقتصادية، والسياسية، بالإضافة إلى إطلاعه على بعض الوثائق الحكومية المتعلقة بموضوع الدراسة كالتقارير والقرارات والقوانين.

٢- **شبكة الانترنت:**

حيث تم الاستفادة من معلومات بعض المواقع ذات الصلة بالدراسة.

٣- **مصادر أولية:**

من خلال إجراء دراسة ميدانية قام بها الباحث اعتمدت على:

٣-١- **المقابلة:**

أجرها الباحث مع عدد من القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات (انظر الملحق رقم ١) بهدف معرفة عدد القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، والوكلاء) الفعليين (الذين يمارسوا مهام وظيفة القيادة الإدارية العليا) في دواوين الوزارات، معرفة نسبة مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا، بالإضافة إلى جمع بيانات ومعلومات

أولية عن موضوع الدراسة والذي تم الاستفادة منها في أجزء مختلفة من الدراسة بشكل عام، وفي بناء مقياس الدراسة على وجه الخصوص كما هو موضح لاحقاً، والملحق رقم ٢ يبين أسئلة المقابلة.

٣-٢- **الاستبيان "مقياس الدراسة":**

وقد اعتمدت عليه الدراسة بشكل رئيسي، حيث تم بناء مقياس للدراسة (انظر الملحق رقم ٣)، بناءً على أهدافها من جهة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى عدد من مقاييس دراسات أخرى من جهة ثانية، ووفقاً للمقابلة التي أجرها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا كما ذكر سابقاً من جهة ثالثة، كما تم تحقيق صدق المقياس المعد والتحقق من ثباته بإجراء عدد من اختبارات الصدق والثبات وفقاً للطرق العلمية المتعارف عليها في مناهج البحث العلمي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية، اختبار مربع كأي، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما هو مبين لاحقاً، ثم تم تطبيقه على القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) في دواوين الوزارات (مجتمع الدراسة).

عاشراً: صعوبات الدراسة difficulties of the study:

لقد واجه الباحث أثناء إعداد وإجراء هذه الدراسة العديد من الصعوبات تمثلت أهمها في:

١- **صعوبات نظرية ارتبطت بإعداد الدراسة النظرية**، تمثلت أهمها في الأتي:

١-١- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة، واستطاع الباحث التغلب على هذه الصعوبة بالإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة غير مباشرة واستقرائها ومن ثم استنباط المفردات التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتخدم أهدافها.

١-٢- صعوبة الاستفادة بشكل كبير من شبكة المعلومات العالمية الانترنت Internet لعدة أسباب منها: ضعف خط المزود المحلي وكثرة انقطاعه، عدم توفر الاشتراكات اللازمة مع الجامعات والمكتبات العربية والعالمية، صعوبة شراء الكتب والدراسات من دور النشر العربية والأجنبية بواسطة بطائق الدفع المسبق.

٢- **صعوبات عملية ارتبطت بإجراء الدراسة الميدانية**، تمثلت أهمها في الأتي:

٢-١- عدم وجود بيانات إحصائية دقيقة لدى وزارة الخدمة المدنية والتأمينات عن عدد القيادات الإدارية العليا الفعليين (الذي يمارسون مهام الوظيفة) في كل ديوان وزارة، ومن ثم في جميع دواوين الوزارات. وقد تغلب الباحث على هذه الصعوبة بزيارة جميع دواوين الوزارات واخذ تلك البيانات من الإدارة العامة لشئون الموظفين في كل ديوان وزارة.

٢-٢- عند تطبيق مقياس الدراسة (الاستبيان) على القيادات الإدارية العليا (مجتمع الدراسة) واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى بعضهم

لتسليمهم نسخة من الاستبيان وتوضيح لهم الهدف من الدراسة وكيفية الإجابة على الاستبيان، وتحفيزهم على الإجابة وتقديم لهم الشكر على التعاون، ثم صعوبة في استعادة الاستبيان حيث أن الباحث قد تردد على البعض منهم أكثر من ١٥ مرة، وكانت نتيجة التردد رفع معدل الردود.

٢-٣- عند مراجعة الباحث لاستمارات الاستبيان المستعادة، وجد عدم إجابة بعض القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على بعض أجزاء الاستبيان لعدد ٢١ استمارة، وكذلك عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات، كما وجد أيضاً عدم إجابة بعض القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على بعض فقرات الاستبيان. وقد تغلب الباحث على هذه الصعوبات باستخدام المعالجات الإحصائية(*) الآتية: استبعاد كلاً من الاستمارات الناقصة التي لم يجيب فيها القائد الإداري (المبحوث) على جزء كامل، وكذلك الاستمارات التي لا تتوفر فيها شروط البحث العلمي عدد ٢٩ استمارة. إيجاد المتوسط الحسابي لإجابات القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) على الفقرة التي لم يجب عليها البعض منهم ووضع ناتج المتوسط الحسابي لتلك

(*) يشير الرفاعي (٢٠٠٥م: ١٩٣، ١٩٤) إلى أنه يمكن للباحث عندما تواجهه مشكلة عدم إجابة بعض المبحوثين على بعض فقرات الاستبيان أن يلجأ لمعالجة تلك المشكلة عن طريق إتباع إحدى الخطوات الآتية: أما إيجاد الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على ذلك السؤال ووضع ناتج الوسط الحسابي لأولئك الذين لم يجيبوا عليها، أو إيجاد الوسط الحسابي لأسئلة المجموعات المتجانسة التي تمت الإجابة عليها ووضع ذلك الوسط للأسئلة التي تم تركها، أو إهمال (استبعاد) الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها والاعتماد في التحليل على إجابات الأشخاص الذين أجابوا فقط.

الفقرة التي لم يُجاب عليها من قبل بعضهم.

إحدى عشر: تقسيم الدراسة division of the study:

تم تقسم الدراسة بما يحقق أهدافها إلى أربعة فصول، فإلى جانب هذا الفصل (الإطار العام للدراسة) الذي اشتمل على عرض لمشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، فروضها، متغيراتها، حدودها، مفاهيمها، أساليب وأدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة، الصعوبات التي واجهت الباحث عند إجرائها كما هو موضح سابقاً، هناك ثلاثة فصول أخرى على النحو الآتي:

الفصل الثاني: ويشمل الخلفية النظرية للدراسة، من حيث: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويحتوى هذا الجزء على: الفرق بين البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما، مصادر البيانات في المنظمات الإدارية، طرق الحصول على البيانات، معالجة البيانات، أنواع نظم المعلومات الإدارية، أنواع نظم معالجة البيانات، وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية، نظرية المعلومات، خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات. ثم اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث، ويحتوي على: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات، أنواع القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كما يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ثم مناقشة تلك

الدراسات بهدف الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات من جهة والدراسة الحالية من جهة أخرى، وكذا أوجهة الإفادة منها (أي من الدراسات السابقة) في الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: ويتناول المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وحدت التحليل، ثم عرضاً لمجتمع الدراسة، أداة الدراسة، الخطوات التي اتبعت في إعداد أداة الدراسة المتمثلة في بناء مقياس لها ابتداءً من تحديد أجزاءه ومروراً بتحديد مجالاته وفقراته وتحليلها بهدف تمييزها والتعرف على مؤشرات صدقها المختلفة ومقدار ثباتها، ومن ثم كيفية تصحيحها في كل مرحلة من تلك المراحل وذلك لإخراج المقياس بشكله النهائي القابل للتطبيق على مجتمع الدراسة، كما يشمل هذا الفصل أيضاً على الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: وقد خصص لتناول درجة الاستجابة، عرض خصائص عينة الدراسة، تحديد الدرجات الكلية لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن ثم توصيات ومقترحات الدراسة.



الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

تعتبر المعلومات احد الموارد الهامة للمنظمات الإدارية العامة والخاصة، والتي تمكن تلك المنظمات من تحقيق أهدافها بواسطة الاستخدام الكفء للموارد، حيث تدخل المعلومات في كافة العمليات الإدارية سواء في تحديد الأهداف، أو التخطيط، أو التنظيم، أو في عملية الرقابة وتقييم الأداء، كما أنها تمثل ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات الإدارية. وعليه فإن الباحث في هذا الفصل سوف يتناول: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والذي يشمل: الفرق بين البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما، مصادر البيانات في المنظمات الإدارية، طرق الحصول على البيانات، معالجة البيانات، أنواع نظم المعلومات الإدارية، أنواع نظم معالجة البيانات، وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية، نظرية المعلومات، خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات. ثم اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث، ويشمل: نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية، صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات، أنواع القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. يلي ذلك استعراض لأهم

الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بموضوع الدراســة أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ثم مناقشة تلك الدراسات.

أولاً: المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

للمعلومات دوراً هاماً وجوهرياً في تحويل الآراء والأفكار إلى أفعال وتصرفات تقود إلى التقدم المستمر، حيث تُعتبر أساس التراكم المعرفــي، كما تعتبر المعرفة هي أساس التقدم الصناعي بما فــي ذلــك الصــناعات الحديثة لتقنيات المعلومات والاتصالات التي شكلت قاعدة وبنيــة تحتيــة لانطلاق ثورة المعلومات والاستفادة منها، كما سهلت الحصول على أنوع متعددة من المعلومات من مختلف المصادر. ولقد فرضت ثورة المعلومات على المنظمات الإدارية المعاصرة العامة والخاصة طرق ووسائل عمــل جديدة وغيرت من محتوى وظائفها، كما أوجدت مصطلحات علمية جديدة متقاربة مع بعضها البعض، الأمر الذي قد يؤدي إلى الخلط بينها واللــبس في فهمها، ويمكن توضيح ذلك على النحو الأتي:

١- <u>الفرق بين البيانات، المعلومات والعلاقة بينهما:</u>

إن كلمتي البيانات Data والمعلومات Information قد يُســتخدمان لدى العامة كمترادفات للدلالة على نفس الشيء، إلا أن المتخصصــين لا يخفى عليهم الفرق بينهما الذي يمكــن توضــيحه مــن خــلال اســتقراء تعريفاتهما المذكورة سابقاً على النحو الأتي:

١-١- إن البيانات تمثل المادة الخام التي تُستخدم لإنتاج المعلومات، بينمــا المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تم انتقائها ومعالجتها حتــى أصبحت في شكل منظم ومفسر ومفيد، ومــن ثــم إرســالها إلــى

المستفيدين بما يتناسب مع احتياجاتهم إليها.

١-٢- البيانات مخرجات أولية بينما المعلومات نتائج نهائية تدعم قـرارات ونشاطات من يستخدمها.

١-٣- أن كل المعلومات تحتوي بالضرورة على بيانات، في حين لا تعبـر كل البيانات بالضرورة عن معلومات مفهومة، تـؤدي إلـى زيـادة الإدراك وتحسين عملية اتخاذ القرارات (باجـابر والمفتـي، بـدون تاريخ: ٢٢).

١-٤- المعلومات هي أساس بزوغ المعرفة التي تُعرف "بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث والتفكير والدراسـات وتطـوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسـان عبر الزمن، وهذا يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من اجـل تحسين الوضع القائم والانتقال إلى الأفضل في مختلف المجـالات" (المغربي، ٢٠٠٢م: ١٨٢).

٢- **مصادر البيانات في المنظمات الإدارية(*):**

إن حاجة المنظمات الإدارية العامة والخاصة للبيانـات والمعلومـات سواء كانت حاجة حالية أو متوقعة تعتبر الدافع الرئيسي لتلك المنظمـات لجمعها، حيث أن البيانات لا تجمع من أجل جمعها فحسـب بـل لتلبيـة الحاجة منها (الهادي، ١٩٨٩م: ١٣٩)، كونها تعد عامل اتصال بينها وبين

(*) نتيجة للاختلاف النسبي بين البيانات والمعلومات، بمعني ما هو بيانات عند شـخص ما، قد يعتبر معلومات عند شخص أخر (الصـباح، ١٩٩٨م: ٦٦) فـإن مصـادر البيانات هي نفس مصادر المعلومات، وقد أشار إليها الباحث في هذه المكان بهـدف تحقيق التسلسل الفكري في الكتابة وعند قراءة الدراسة.

بيئاتها الداخلية والخارجية، ولكي تصنع قراراتها المختلفة، وتنجز دورة الأعمال الإدارية والفنية فيها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. وعلى الرغم من تعدد مصادر البيانات المتدفقة للمنظمات الإدارية إلا أن منها: وثائق العمل المستخدمة في الأنشطة الروتينية مثل الشيكات والفواتير والطلبيات وغيرها، التعليمات والقرارات والإجراءات والقواعد المنظمة للأداء والبرامج والموازنات، تقارير الأداء وأوضاع العمل كالتقارير المالية وكشوفات المصروفات وتقارير المخزون وغيرها، البيانات البيئية مثل تحليل السكان والتنبؤات الاقتصادية والتطورات العلمية والتكنولوجية (الهادي، ١٩٨٩م: ١٤٣).

وعلى الرغم من اختلاف مصادر البيانات وفقاً لاختلاف أنواع البيانات المطلوبة، إلا أن أهم مصادرها تتمثل في الأتي:

٢-١- **المصادر الشفهية والمصادر الوثائقية** (أيوب، ١٩٩٧م: ٢١٦):

٢-١-١- المصادر الشفهية: كالمناقشات بين الزملاء، واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات.

٢-١-٢- المصادر الوثائقية: وتكون مكتوبة أو مسجلة بأي شكل من أشكال التوثيق.

٢-٢- **المصادر الأولية والمصادر الثانوية** (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٢٦):

٢-٢-١- المصادر الأولية: وهي البيانات التي يتم جمعها عند الحاجة إليها من مصدرها الأصلي أو منبعها الأساسي باستخدام الطرق والوسائل الميدانية مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، التجربة، الاختبارات.

٢-٢-٢- المصادر الثانوية: وهي عبارة عن البيانات التي تم نشرها من غير مصدرها الأصلي كما هي أو بعد إجراء عليها عمليات المعالجة ومن هذه المصادر، البيانات الموجودة في الكتب، الموسوعات، معاجم التراجم والسير، المعاجم والقواميس، الببليوغرافيات، الكشافات، المستخلصات، الدوريات، النشرات، المجلات، الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ودور النشر ومراكز الأبحاث.

٢-٣- **المصادر الداخلية والمصادر الخارجية** (السلمي، ١٩٩٥م: ٦٩، ٧٠):

٢-٣-١- المصادر الداخلية: وهي عبارة عن البيانات التي تتجمع لدى المنظمة الإدارية نتيجة للتصرفات والأعمال والتفاعلات الداخلية فيها والمخزونة في قواعد بيانات المنظمة الإدارية وهذه المصادر تعطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات، وتستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الإدارية (بدر، ١٩٩٤م: ٥٥).

٢-٣-٢- المصادر الخارجية: وتتمثل في البيانات الصادرة عن المحيط الخارجي للمنظمة الإدارية وتشمل عدة أطراف منها الأفراد والجماعات، منظمات إدارية أخرى محلية وعالمية التي تعايشهم إدارة المنظمة، نظم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع والتصريح والتنفيذ مثل الحكومة (منظمات الإدارة العامة)، النظم المادية الطبيعية المحيطة بالمنظمة (السلمي، ١٩٨٩م: ٢٤، ٢٥).

ومع تزايد الاتجاه نحو تحويل المنتوج المعلوماتي من سلعة إلى خدمة ازدادت أهمية الاتصالات بين مختلف القارات من خلال طريق سريع لنقل

وتبادل البيانات والمعلومات عبر شبكة الانترنت Internet بما تمثله كأهم وسائل المنتوج المعلوماتي، حيث تقوم المنظمات بجمع البيانات من مختلف المصادر ومعالجتها وتنظيمها وتجهيزها وتعرضها على مواقعها على شبكة الانترنت ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٢٦).

٣- طرق الحصول على البيانات (وسائل وأساليب جمع البيانات):

تتعدد طرق جمع البيانات، ويقوم محلل نظام معالجة البيانات باختيار ما يناسبه بناءً على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديه، وأهم هذه الطرق تتمثل في (سويلم، ١٩٩٤م: ٨):

٣-١- الحصول على البيانات بشكل غير مقصود:

وتشير هذه الطريقة إلى الحصول على البيانات بدون هدف محدد مسبقاً مثل البيانات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر البيانات الواردة من هذه الطرق أقل البيانات تكلفة.

٣-٢- الحصول على البيانات بشكل مشروط (مقصود):

ويقصد بهذه الطريقة أن يكون هناك هدف محدد من استقبال بيانات معينة وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدة استخدامها في العملية الإدارية.

٣-٣- البحث غير الرسمي:

وتعني هذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة مسبقاً التي تُبذل للحصول على البيانات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات التليفونية أو الالتقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم به علاقات شخصية.

٣-٤- البحث الرسمي:

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال بيانات محددة لأغراض معينة مثل: بحوث التسويق والإنتاج وأبحاث أساليب تقديم الخدمة، والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية: كمشاكل التمويل وعجز السيولة واتخاذ القرارات وغيرها، وعادة تكون تكلفة الحصول على البيانات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهوداً تخطيطية مسبقة، وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي في الآتي:

٣-٤-١- طريقة البحث المكتبي: وتعتمد هذه الطريقة أساساً على البحث المكتبي من خلال الدراسة والإطلاع على الكتب والإحصائيات والدوريات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ومراكز الأبحاث (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ص٢٦) وكذلك فحص السجلات ومتابعة الخرائط التنظيمية والتقارير والشكاوى وغيرها (خليجة، ٢٠٠٠م: ٥).

٣-٤-٢- الطرق الميدانية: وباستخدام هذه الطرق يتم الحصول على بيانات أولية من مصدرها الأصلي وفقاً لأسلوب المسح الشامل أو المسح بالعينة(*). وتتعدد طرق ووسائل جمع البيانات الأولية، إلا أن أهمها تتمثل في:

(*) نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الإحصائي فقد ظهر أسلوب العينات Samples كإجراء علمي وعملي مقبول ومناسب، وتُعرف العينة بأنها "عبارة عن جزء أوكل شريحة ممثلة للمجتمع الإحصائي الذي تؤخذ منة ومن خلالها يتم جمع بيانات معينة" (العواملة، ١٩٩٧م: ٩٢).

أ- الاستبيان: وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع معين عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (غرايبه وآخرون، ١٩٨١م: ٥٣).

ب- المقابلة: وهي محادثة مباشرة هادفة وسماع جيد بين شخصين أو أكثر حول موضوع محدد (حمادة، ١٩٨٥م: ١٢).

ج- الملاحظة: وهي عبارة عن عملية جمع بيانات عن طريق مراقبة أو مشاهدة الظاهرات والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف (دويدري، ٢٠٠٠م: ٣١٧).

د- التقارير: تقوم هذه الطريقة على أساس جمع بيانات عن طريق الملاحظة أو الأحاديث الغير رسمية وقد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة (خليجة، ٢٠٠٠م: ٧).

هـ - نتائج التجارب: وهي عبارة عن البيانات الناتجة عن تجارب معملية معينة.

٤- <u>معالجة البيانات:</u>

يتبين مما ذُكر سابقاً أن البيانات عبارة عن مادة خام يتم جمعها من عدة مصادر وبعدة وسائل، وبذلك فأنها تحتاج إلى إجراء بعض العمليات عليها من قبل الإنسان أما بصورة تقليدية أو باستخدام الأجهزة الالكترونية (تقنيات المعلومات) لتحويلها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، ويطلق على ذلك عمليات معالجة البيانات الذي يمكن تعريفها "بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى شكل مفيد وذي معنى

وهو المعلومات" (خشبة، ٧١ / ١٩٧٨م: ٥٥). وتمر عملية معالجة البيانات بعد تحديد الهدف من جمعها بعدد من الخطوات ذكرها الصباح (١٩٩٨م: ٦٦ – ٦٩) على النحو الأتي:

٤-١- <u>الإدخال Input (الإنشاء، التصنيف، التنقيح):</u>

٤-١-١- الإنشاء: بمعنى تكوين وجمع بيانات معينة، بناءً على الأهداف المطلوب تحقيقها من تلك البيانات، من مصادرها المختلفة وبالوسائل المختلفة.

٤-١-٢- التصنيف: يقصد بذلك فرز وتثبيت البيانات التي تم جمعها تحت فئة أو فئات معينة بحسب خصائص معينة لكل فئة على حده.

٤-١-٣- التنقيح: بمعنى التأكد من عدم احتواء البيانات على أخطاء معينة قد توجد فيها، كما يمكن القيام بالتنقيح خلال أي من العمليات الثلاث التالية لمعالجة البيانات للتأكد من عدم وجود الأخطاء التي قد تحدث خلال هذه الخطوات.

٤-٢- <u>المعالجة Processing (الفرز، الحساب، التلخيص، المقارنة، الاسترجاع):</u>

٤-٢-١- الفرز: ويعني وضع البيانات حسب ترتيب معين، فعلى سبيل المثال يتم فرز ملف خاص بالموظفين على أساس أبجدي، أو على أساس الأرقام الوظيفية، أو على أساس المجموعات الوظيفية، أو الأقدمية، أو الجنس، أو التدريب، أو إجمالي الراتب.....الخ.

٤-٢-٢- الحساب: ويتضمن جميع العمليات الحسابية مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة.

٤-٢-٣- التلخيص: ويقصد بذلك تجميع البيانات حسب مجاميع أو تلاخيص

بحيث يكون لها معنى أفضل من البيانات غير الملخصة.

٤-٢-٤- المقارنة: ويقصد بذلك مقارنة البيانات فيما بينها لاستنتاج التساوي أو التشابه أو الملاءمة والثقة لهذه البيانات من عدمه.

٤-٢-٥- الاسترجاع: ويعني ذلك استرجاع المعلومات ونقلها من أجهزة التخزين الثانوية إلى أجهزة التخزين الرئيسة لكي يصبح بالإمكان القيام بعمليات المعالجة الأخرى المتبقية.

٤-٣- التخزين Storage (الحماية، الفهرسة، التحديث):

٤-٣-١- الحماية: يقصد بحماية البيانات وقايتها من عمليات المحو أو التحوير أو الاستعمال غير المصرح به، ولقد أصبحت حماية البيانات أو التحكم فيها حقلاً مهماً جداً في معالجة البيانات.

٤-٣-٢- الفهرسة: وتعتبر أهم عمليات معالجة البيانات، وبقدر دقة فهرسة البيانات يمكن الرجوع إليها بأقل تكلفة وجهد وفي أسرع وقت، وتتضمن إنشاء وصياغة العناوين التي تحدد موقع التخزين الحقيقي لمعلومات معينة.

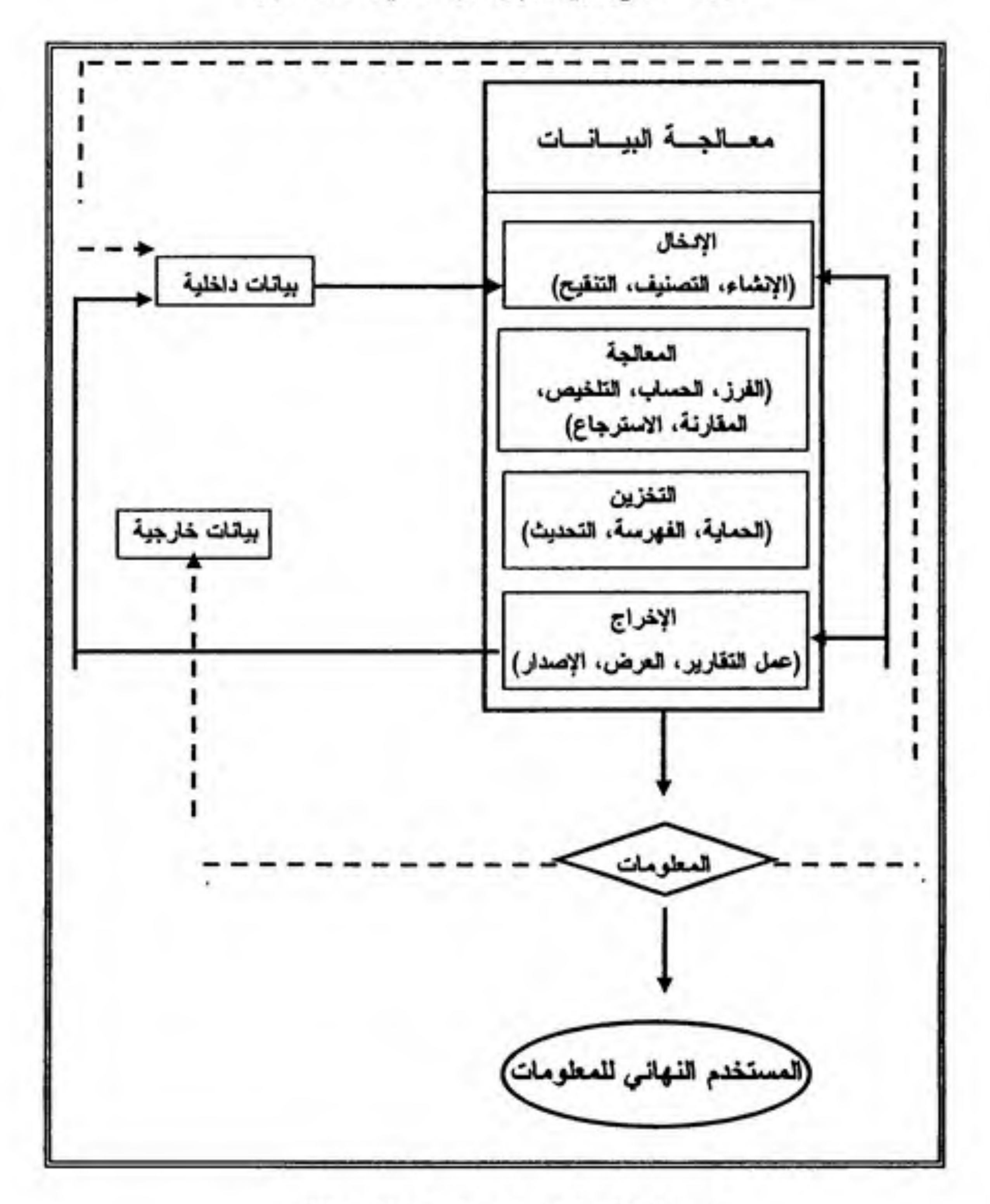
٤-٣-٣- التحديث: ويعني إضافة أو حذف أو تعديل وتغيير البيانات المخزونة، وذلك لاستيعاب الإحداث الجديدة التي تطرأ.

٤-٤- الإخراج Out put (عمل التقارير، العرض، الإصدار):

٤-٤-١- عمل التقارير: ويعني طبع أو كتابة معلومات إدارية معينة على وسط ملموس يكون عادة من الورق، ويكون التقرير ملخصاً لبيانات منسقة، ويستعمل لاحتياجات المعلومات الإدارية.

٤-٤-٢- الإصدار: ويعني تحضير وثائق معينة وإخراجها للاستخدام. والشكل رقم ٣ يوضح خطوات عملية معالجة البيانات.

شكل رقم ٢ تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لمتخذ القرار



مصدر الشكل: (البكري ومسلم، ١٩٩٥م: ٧٦)

كما قام الباحث بإدخال البيانات على الشكل وفقاً لما ذكره الصباح (١٩٩٨م: ٦٦ - ٦٩)

كما يجب تقييم تكلفة الاحتفاظ بالبيانات في كل مرحلة من المراحل السابقة بما يعود منها أو بقدرتها في التأثير على القرار بحيث يجب إلغائها إذا زادت تكلفة الاحتفاظ بها عن قيمتها خاصة المعلومات الخارجية التي تبنى عليها اغلب القرارات الإستراتيجية (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٣- ٢٥).

٥- **أنوع نظم المعلومات الإدارية:**

تُعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنظمة الإدارية وبما يحدث أيضاً في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار" (سلطان، ٢٠٠٥م: ٢٥٢). وتصنف نظم المعلومات الإدارية إلى عدة تصنيفات، تختلف وفقاً لمعيار التصنيف، فتصنف حسب المستويات الإدارية إلى: نظم معلومات دعم (منفذي) الإدارة العليا ESS، نظم معلومات دعم القرارات DSS، نظم معلومات دعم القرارات الجماعية GDSS، نظم معلومات التقارير الإدارية MRS، نظم معلومات معالجة المعاملات (البيانات) TPS، نظم معلومات المكتب OIS. كما تصنف حسب الوظائف الإدارية إلى: نظم معلومات التسويق والمبيعات، نظم معلومات التصنيع والعمليات، نظم معلومات المحاسبة والتمويل، نظم معلومات الموارد البشرية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٦٧ – ١٠٨). ويصنف باجابر والمفتي (بدون تاريخ: ٤٧ – ٨١) نظم المعلومات الإدارية حسب الأدوات والمعدات المستخدمة فيها إلى نوعين رئيسيين، هما:

٥-١- نظم المعلومات الإدارية اليدوية:

وتتصف بأنها نظم معلومات تقليدية بسيطة، وتظم الأنواع الآتية:

٥-١-١- نظام الملفات: وهو عبارة عن مجموعة من الإضبارات التي يتم فيها تصنيف وترتيب وحفظ جميع الأوراق الرسمية والمستندات المتعلقة بنشاط المنظمة الإدارية وقد وصف باجابر والمفتي (بدون تـاريخ: ٤٨) الملفات بأنها تشبه إلى حداً كبير مستودعاً للمعلومات وبـذلك فأنها تمثل وعاءً لتخزين البيانات والحقائق المتعلقة بأحداث تمت في الماضي ويتم استرجاعها للاستفادة منها في الحاضر والمستقبل.

٥-١-٢- نظام السجلات: وتستند فكرة نظام السجلات على اختصار تكـاليف حفظ الأوراق والمستندات وتصنيفها وتداولها عن طريـق تلخـيص محتوياتها من البيانات وتدوينها في نماذج مختصرة يمكن ترتيبهـا وتصنيفها وحفظها في مساحة محددة بما يسهل استرجعها بالسـرعة والدقة، ولكي يكون نظام السجلات نظام معلومات فاعـل يجـب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها: أن يكون بسيطاً، واضـحاً، غير مكلف، ملائماً للنشاط الذي يستخدم فيه.

٥-١-٣- نظام البطاقات: ويعتبر مجال الموارد البشرية من أكثـر المجـالات استخداماً لنظام البطاقات التي تأتي علـى شـكل كـروت مختلفـة الأشكال والأحجام تكتب عليها بيانات تحت عناوين محددة وبترتيب وتصنيف معين يختلف حسب الغرض من البطاقة.

٥-٢- نظم المعلومات الإدارية الآلية:

وهناك نوعين من نظم المعلومات الإدارية الآلية هما:

٥-٢-١- نظام المصغرات الفيلمية: والمصغرات الفيلمية عبارة عن مجموعة

من الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة بحيث لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة ولكن يمكن تكبيرها وإعادتها إلى حجمها الطبيعي واستنساخ صورة ورقية منها بواسطة أجهزة القراءة والاستنساخ الخاصة بكل نظام من أنظمتها.

٥-٢-٢- نظام الحاسب الآلي: يعتبر أحدث نظام للمعلومات، إذ يعتمد على أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات. وبذلك فأن هناك مجموعة من الاحتياجات والمستلزمات التي يجب توفرها لتشغيل نظم المعلومات الإدارية الآلية (نظم الحاسب الآلي)، وتعتبر هذه المستلزمات المكونات الضرورية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات الآلية (نظم المعلومات المحوسبة)، وبالتالي فإن التطرق لمكونات نظم المعلومات الآلية يأخذ شكلاً موسعاً يشمل أجزاء أكثر تسمى بمجموعة المكونات، بينما المستلزمات تعبر عن الضروريات التي يجب توفرها لوجود نظام معلومات إلي، ويرى السامرائي والزعبي (٢٠٠٤م: ٥٤ – ٥٦) أن هذه المستلزمات تتمثل في الأتي:

أ- مستلزمات مادية (المعدات أو الأجهزة) Hardware: وهي الأجهزة والقطع الفنية والالكترونية والأدوات المادية التي تمثل البنية التحتية الأساسية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية الآلية، ومن هذه المستلزمات:

- محطة الطاقة Power station: وهي المصدر الكهربائي الذي يزود كافة الأجهزة الأخرى بالطاقة الكهربائية بشكل مستمر.
- محطة كمبيوتر رئيسية Server: وهو جهاز الكمبيوتر الرئيسي

المسؤول عن الربط المعلوماتي لجميع الأجهـزة الطرفيـة، وإدارة وتشارك المعلومات ما بين جميع أطراف الشبكة.

- أجهزة كمبيوتر طرفية Computers: وهي عبارة عن عدد معـين من أجهزة الكمبيوتر يعتمد عددها على حجم ومستوى تطبيق نظـم المعلومات الإدارية الآلية في المنظمة الإدارية.
- نظام الحماية الكهربائية Uninterrupted power supply: وهـو نظام فوري يمد جميع الأجزاء بالطاقة الكهربائية في حال انقطاعها من المصدر الرئيسي.
- نظـام الاتصـال Communication system: وهـي منظومـة الاتصال التي توفر خدمة الربط بين جميع الأجهزة داخل المنظمـة الإدارية، وما بينها وبين خارج المنظمة بخطوط الاتصال السلكي أو اللاسلكي.
- نظام الشبكة Network system: وهـي منظومـة المواصـلات المعلوماتية التي توفر خدمة الربط بـين جميـع الأجهـزة داخـل المنظمـة، ومـا بينهـا وبـين خـارج المنظمـة بوسـائل نقـل البيانـاتElectronic data interchange مـن خـلال مـوزع البيانات.

ب- مستلزمات برمجيه Software: وهي المكونات غير المادية التـي تشتمل على النظم والبرمجيات الأساسية المطلوبـة لتشـغيل نظـم المعلومات الإدارية الآلية وتتمثل في:

- نظم التشغيل Operating system: وهي البرامج المصممة لبداية تشغيل الحاسب لجعله قادراً على استقبال وتشغيل بقية البرمجيـات

وبدون نظم التشغيل يكون الحاسوب غير قادر على تشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى، وتعتبر نظم التشغيل البيئة المناسبة والوحيدة لتشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى، ومن نظم التشغيل Ms-Dos، وMs-Windows.

- البرمجيات المساندة Auxiliary programs: وهي البرمجيات العامة والضرورية التي يستفيد منها معظم مستخدمي الحاسوب بشكل عام، ونظم المعلومات الآلية بشكل خاص، إذ أنها تقدم خدمات أساسية في مجال تقنيات المعلومات، ومن هذه البرمجيات Ms-Office، و Win-NT.
- التطبيقات الجاهزة Applications: وهي البرمجيات التي تنتجها الشركات وتبيعها للمستهلكين للاستفادة من خدماتها مثل برمجيات الرسم Paint، برمجيات التصميم Design، برمجيات السحب والنسخ والطباعة Press.
- تطبيقات نظم المعلومات الإدارية MIS Application: وهي عبارة عن برمجيات متعلقة بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية الذي يتم امتلاكها أما عن طريق الشراء المباشر من الشركات المصنعة أو عن طريق تصميم وتطوير النظم داخل المنظمة الإدارية.

ج- مستلزمات بشرية Human Resources: وهم الأفراد الأكفاء وذوي المهارات في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، ونظم المعلومات الآلية بشكل خاص، الذين يقع على عاتقهم تشغيل النظم واستمراريتها في المنظمة الإدارية. ويمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إلى المجموعات الآتية:

- فنيين نظم المعلومات الإدارية MIS Team: وهم الفريــق الــذي يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية ويكونوا مسؤولين عــن استمرارية تشغيل نظم المعلومات الإدارية وحفظ وحمايــة قواعــد البيانات في المنظمة الإدارية، مثل المشغلين والمصممين ومحللــي ومطوري النظم والمبرمجين.
- فريق الدعم الفني Technical Support: وهم الأفــراد العــاملين ضمن دائرة الحاسوب وتقنيات المعلومات والاتصــالات ويكونــوا مسؤولين عن صيانة واســتمرارية عمــل الأجهــزة والاتصــالات والشبكات والنظم والبرمجيات
- مستخدمي نظم المعلومات الإداريــة MIS Users: وهــم الأفــراد المسؤولين عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في مختلف مستويات ووظائف المنظمة، مثل مدخلي البيانات لهذه التطبيقات.

د- مستلزمات إدارية: وتتمثل في:

- دعم الإدارة العليا لعملية تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإداريــة الآلية، بمعنى أن يكون هناك اقتناع كامل ودعم مطلق مــن الإدارة العليا لعمليات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآليــة فــي المنظمة الإدارية، وعـدم تعجل النتائج إلى حين يــتم اكتمــال حلقــة الحوسبة (الأتمته) للعمليات والوظائف في المنظمة الإدارية، ويعــد دعم الإدارة العليا لتطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية احد العوامل المحددة لنجاحها، حيث أن الإدارة العليا تلعب دوراً هاما في تــوفير المستلزمات المختلفة لتطبيق واستخدام تلك النظم من جهة، وتشكيل اتجاهات ايجابية لمستخدمي تلك النظم نحوها والذي يــنعكس علــى

استخدامها وفاعليتها من جهة أخرى، وتختلف صور الدعم الذي تقدمة الإدارة العليا لتطبق واستخدام نظم المعلومات الآلية، إلا أن أهم هـذه الصور تتمثل في توفير التقنيات والبرمجيات التي يحتاجها مصـممي ومستخدمي تلك النظم (Ward and Bawden, 1997: 64).

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية، أي أعادة وصف الوظائف الموجودة فـي المنظمـة الإدارية وبما يتبعه من إلغاء أو استحداث الوظائف على أسس حديثة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التقنية المتسارعة واحتياجات تطبيـق نظم المعلومات الإدارية الآلية.

وبالتالي فإن استخدام تقنيات المعلومات والاتصـالات الحديثـة فـي تصميم نظم المعلومات الإدارية يتيح للمنظمات الإدارية الحصـول علـى المعلومات كماً وكيفاً من مصادرها المختلفة في أسرع وقت وبأقل تكلفـة وجهد، من خلال الاستفادة من أخر ثمار تقنيات المعلومات والاتصـالات المتمثلة في الشبكات الآتية:

أ- شبكة الإنترنت Internet: وتعتبر شبكة الانترنـت حاليـاً أحـدث مستجدات تقنيات المعلومات، حيث تعد أوسع شبكة حواسـيب فـي العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات، كالبريد الالكترونـي، ونقل الملفات، والأخبار، والوصول إلى الآلاف من قواعد البيانات، كذلك فأنها تزودهم بخدمات الدخول في حـوارات مـع أشـخاص آخرين حول العالم، والوصول إلى المكتبات الالكترونية الكبرى التي تحتوي على عدد كبير من الكتب والمجلات والصـحف والصـور وغيرها من التطبيقات والخدمات، ويطلق على الانترنت مسـميات

عـــدة، أهمهـــا الطريـــق الســـريع للمعلومـــات Information Superhighway (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ١٨٠)، وبالتالي فإن شبكة الانترنت تعتبر أفضل وسيلة حالياً لنقل وتبادل المعلومات حول العالم.

ب- شبكة الإنترانت (إنترنت داخلية) Intranet: تعــد وســيلة ســهلة للتواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات والفروع المختلفة التابعــة للأجهزة الإدارية واستخدام البريد الالكتروني ومواقــع المعلومــات الداخلية بين الإدارات والفروع، وتعتمد شبكة الانترانت على نفــس شبكة الاتصالات والبرمجيات المذكورة سابقاً دون الحاجة لمتطلبات إضافية (الاكوع، ٢٠٠٣م: ٧).

ج- الاكسترانيت Extranet: وتعد وسيلة للتواصل وتبادل المعلومــات بين أي جهات خارجية رسمية أو من القطاع الخاص وبــين شــبكة معلومات الأجهزة الحكومية حيث تستخدم لتبــادل المعلومــات ذات العلاقة مع قواعد بيانات مختلفة مثل الســجل المــدني والجمــارك وغيرها (الاكوع، ٢٠٠٣م: ٧).

٦- أنوع نظم معالجة البيانات:

يقصد بنظام معالجة البيانات "النظام الموجه لمعالجــة البيانــات، أي تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات، بغرض زيادة منفعــة اســتخدامها" (الصباح، ١٩٩٨م: ٥١). ولقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع معينة لــنظم معالجة البيانات، ومن ثم الطرق والوسائل المستخدمة في عمليات المعالجــة فمنهم من يذكر أربعة أنواع تتمثل في: النظم اليدوية، والآلات التــي تعمــل بالمفاتيح، وآلات تثقيب البطائق، والحاسبات الآلية (الصــباح، ١٩٩٨م: ٥٢،

٥٣)، ومنهم من يذكر ثلاثة أنوع لنظم معالجة البيانات تتمثل في: النظم اليدوية، والنظم الكهروميكانيكية، والنظم الالكترونية (المغربي، ٢٠٠٢م: ٣١، ٣٢)، في حين تشير خليجة (٢٠٠٠م: ١٠) إلى نوعين فقط لنظم معالجة البيانات هما النظم اليدوية، والنظم الآلية، ويتفق الباحث مع التصنيف الأخير لعدة اعتبارات أهمها: على الرغم من استخدام الآلة في النظم الميكانيكية والكهروميكانيكية إلا أنها مازالت نظم يدوية بسبب تدخل الإنسان بشكل كبير ومباشر في عمليات المعالجة على العكس من ذلك في النظم الآلية، وبالتالي يمكن تصنيفها (أي النظم الميكانيكية والكهروميكانيكية) ضمن النظم اليدوية. وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع نظم معالجة البيانات على النحو الأتي:

٦-١- نظم المعالجة اليدوية:

وتتضمن استخدام الإنسان لبعض الأدوات البسيطة كالورق والأقلام، كما قد يستخدم أجهزة ميكانيكية وكهربائية وإلكترونية بسيطة، مثل الآلات الكاتبة وآلات تثقيب البطائق والآلات الحاسبة البسيطة التي تقوم بالعمليات الحسابية الأولية (الجمع والطرح والضرب والقسمة)، ومن الملاحظ أن استخدم هذه الأجهزة يتطلب تشكيلة من الإجراءات اليدوية، حيث يتم إدخال البيانات والتعليمات من خلال لوحة المفاتيح (للآلة الكاتبة أو الحاسبة) والتدخل البشري أثناء المعالجة يكون ضرورياً (خليجة، ٢٠٠٠م: ١٠).

٦-٢- نظم المعالجة الآلية:

وتعتمد هذه النظم على استخدام تقنيات المعلومات المذكورة سابقاً في

معالجة البيانات، ولنظم المعالجة الآلية قدرة أعلى على معالجة كميات كبيرة من البيانات بشكل أدق وأسرع في المعالجة وفي سهولة ودقة التخزين والرجوع إليها بتكلفة وجهد اقل. وبما أن الحاسب الآلي ينفذ فقط التعليمات التي تعطى له، فجودة النتائج ورداءتها تعتمد على البرنامج المستخدم وصحة ودقة البيانات التي يتم معالجتها (خليجة، ٢٠٠٠م: ١٠). والجدول رقم ١ يوضح مدى الاختلاف بين النظم اليدوية والنظم الآلية في معالجة البيانات

جدول رقم ١ مقارنة بين نظم معالجة البيانات اليدوية والآلية

م	الوظائف	نظم المعالجة اليدوية	نظم المعالجة الآلية
١	الإدخال Input	- الملاحظات البشرية - المستندات الورقية - الآلة الكاتبة - آلات تسجيل النقد	- لوحة المفاتيح - القلم الضوئي - الفأرة وعصا التوجيه - قارئ الشفرة
٢	المعالجة Processing	- العقل البشري - الآلات الحاسبة	- وحدة المعالجة المركزية - المعالج الدقيق
٣	التخزين Storage	- العقل البشري - السجلات الورقية - دواليب وأدراج الحفظ	- ذاكرة الحاسب - الشرائط الممغنطة - الأقراص الممغنطة
٤	الإخراج Output	- الصوت البشري - التقارير المكتوبة - المحادثات التليفونية	- شاشة العرض المرئي - الاستجابة الصوتية - الطابعات
٥	الرقابة Control	- العقل البشري - الإجراءات المكتوبة	- وحدة التحكم بالحاسب - تعليمات وبرامج الحاسب

المصدر: (خشبة، ٧١ / ١٩٧٨م: ٦٦)

٧- وسائل انتقال المعلومات في نظم المعلومات الإدارية:

تحتاج المعلومات لنقلها من مكان إلى أخر إلى وسيلة، وهذه الوسيلة يمكن أن تأخذ أكثر من شكل أو طريقة ومن الأساليب المتبعة لنقل وتبادل المعلومات في المنظمات الإدارية الأساليب الآتية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٦٢، ٦٣):

٧-١- الأسلوب اليدوي:

ويتم نقل وتبادل المعلومات وفقاً لهذا الأسلوب بالطرق التقليدية، حيث تكون نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المنظمة الإدارية غير متصلة مع بعضها البعض، أي أن كل نظام يعمل بشكل مستقل ومنفصل عن بقة الأنظمة الأخرى، كما أن جميع المعلومات حسب هذا الأسلوب تكون مكتوبة على الورق ثم تمرر بواسطة الموظفين باستخدام البريد الداخلي للمنظمة والتي عادة ما تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير إضافة إلى صعوبة نقل كافة المعلومات إلى جميع أطراف المنظمة، وصعوبة أنجاز عمليات التحليل والاستنتاج بالدقة المطلوبة، كما قد تتعرض المعلومات للتغير والتعديل والتلف أثناء تناقلها وتبادلها بين المواقع المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة.

٧-٢- الأسلوب الآلي:

تكون نظم المعلومات الإدارية حسب هذا الأسلوب متصلة مع بعضها البعض بشبكة اتصالات تمكنها من تمرير كافة المعلومات فيما بين المستويات التنظيمية للمنظمة الإدارية وقد تمتد لتصل إلى مناطق خارج المنظمة الإدارية وبعيدة جداً، وتنتقل المعلومات وفقاً لهذا الأسلوب بين المستويات الإدارية بالطريقة التشاركية التي من خلالها يتم تجمع وتصنيف

وتحليل البيانات واستخراج النتائج في كل مستوى إداري بحيث تكون متاحة بشكل كامل لجميع المستويات الإدارية وبحسب حاجة كل مستوى.

٨- نظرية المعلومات:

أقترح عالم الرياضيات الشهير ويفر Weaver في عام ١٩٨٤م نظرية المعلومات، الذي استند في صياغتها على دراساته في علم التحكم والضبط Cybernetics، وتشير النظرية إلى " أن الكائن الحي يتماسك من خلال امتلاكه لما يمكنه من التزود بالمعلومات واستعمالها وخزنها ونقلها" (الصباغ، ٢٠٠٢م: ٦٠). وقد استخدم كلاود شانون C.Shannon مفاهيم النظرية وطورها لتوضيح أنظمة الاتصالات الأمر الذي أصبح يطلق على نظرية المعلومات بالنظرية الرياضية للاتصالات (الصباح والصباغ، ١٩٩٥م: ١٠)، ويمكن الاستفادة من محتويات نظرية المعلومات في تحليل وتصميم نظم المعلومات من خلال الأتي (الصباغ، ٢٠٠٢م: ٦٥):

٨-١- تمتلك المعلومات قيمة غير متوقعة.

٨-٢- تعمل المعلومات على تقليل الشك.

٨-٣- ليس هناك حاجة إلى المعلومات إلا إذا كانت هناك بدائل يتوجب الاختيار من بينها.

٨-٤- غزارة النقل مفيدة في اكتشاف الأخطاء والسيطرة عليها في نظم الاتصالات.

وترتبط المعلومات بالشك لان هناك اختيار يجب أن يتم، واختيار الأفضل مرتبط دائماً بالشك، ومن هناء ظهرت الحاجة إلى المعلومات لتقليل الشك حتى نتمكن من اتخاذ القرار الأفضل، فإذا لم يكن هناك أي

شك في صحة البديل الذي نختاره فلن تكون هناك حاجة للمعلومات، كما أن أساس اتخاذ القرار هو المقارنة بين عدد من البدائل المتاحة، وتساعدنا المعلومات في تقييم هذه البدائل وحساب الفائدة والتكلفة لكل بديل ومن ثم اختيار البديل الأكثر فائدة (الأنسب) (الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٥).

٩- خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات:

إن أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تكمن في دقة هذه المعلومات وصحتها ونزاهة مصادرها (حسين والساعد، ٢٠٠١م: ٤٣)، كما أن سلامة أي قرار يعتمد على مدى سلامة وصحة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذه، وكلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، زادت قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرارات الناجحة (أيوب، ١٩٩٧م: ٢١٦)، وعليه فلا قيمة للمعلومات ما لم تكن دقيقة، ملاءمة، واضحة، شاملة، حديثة، موضوعية، يمكن الوصول إليها في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد. وبالتالي فإن هذه الخصائص تعد بمثابة شروطاً أساسية لابد من توفرها في المعلومات حتى يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات.

ولقد اختلف الباحثين في تحديد أهم الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من ذكر سبع خصائص مثل المراني وآخرون (١٩٩٩م: ٢٦٥- ٢٦٧)، ومنهم من ذكر ثلاثة عشر خاصية مثل الصباح والصباغ (١٩٩٥م: ١٤- ١٨)، في حين أوجز بعض الباحثين أهم تلك الخصائص في أربع مثل الاكوع (٢٠٠٣م: ٥). والجدول رقم ٢ يوضح ذلك.

جدول رقم ٢ خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات

المراني وآخرون، ١٩٩٩م: ٢٦٥ - ٢٦٧	الفاعوري والعمري، ٢٠٠٢م: ٤٦٧	عبدالحميد وآخرون، ١٩٩٢م: ٩٣ - ٩٨	برهان ورحو، ٢٠٠٣م: ٢٠ - ٢٢
١- الدقة ٢- المرونة ٣- قابلية القياس ٤- الشمول ٥- الوضوح ٦- إمكانية الوصول ٧- التوقيت	١- الكفاية ٢- الدقة ٣- الاختصار ٤- محايدة وغير متحيزة ٥- الحيوية والشمول ٦- التوقيت المناسب ٧- اقتصادية الاستخدام	١- الصلاحية ٢- الدقة ٣- الشمول ٤- الدلالة والأهمية النسبية ٥- التوقيت والتتابع ٦- السهولة ٧- فاعلية التكلفة	١- الدقة ٢- الشكل ٣- التكرار ٤- المجال ٥- التوقيت ٦- الاكتمالية ٧- المصدر ٨- الصلة (الملاءمة)
حسين والساعد، ٢٠٠١م: ٤٥، ٤٦	المغربي، ٢٠٠٢م: ٣٢	أيوب، ١٩٩٧م: ٢١٦، ٢١٧	الاكوع، ٢٠٠٣م: ٥
١- الدقة ٢- التوقيت السليم ٣- الشمول ٤- الملاءمة ٥- عدم التحيز ٦- قابلية القياس	١- الشمول ٢- الدقة ٣- التوقيت ٤- الوضوح ٥- المرونة ٦- الموضوعية الكفاية	١- الكفاية ٢- الدقة ٣- التنسيق ٤- التكلفة المعقولة	١- حديثة ٢- صحيحة ٣- التوقيت الملائم ٤- فورية
الصباح، ٢٠٠٢م: ٦٧ - ٧٠	Nigro, 1965: 175	الهادي، ١٩٨٩م: ٧٥	الصباح والصباغ، ١٩٩٥م: ١٤-١٨
١- الهدف ٢- الشكل أو الهيئة ٣- الطريقة أو الأسلوب ٤- الغزارة ٥- الكفاءة ٦- النسبية ٧- التكرار ٨- الاحتمالية ٩- الكلفة والقيم ١٠- العول والدقة ١١- الشرعية ١٢- الحداثة ١٣- الكثافة	١- الكفاية ٢- الدقة ٣- الاختصار ٤- الموضوعية ٥- أن تكون حيوية ٦- الشمولية ٧- التوقيت المناسب ٨- أن تكون مطمئنة ٩- اقتصادية في استخدامها	١- مناسبة ٢- موثوق فيها ٣- مفهومة ٤- ذات مغـــــزى (هادفة) ٥- دقيقة ٦- شاملة ٧- تصل في الوقت المناسب ٨- يمكن استخدامها ٩- واضحة ١٠- كافية	١- الهدف ٢- الشكل والطريقة ٣- الغزارة والكفاءة ٤- النسبية ٥- التكرار ٦- الاحتمالية والتقديرية ٧- التكلفة ٨- القيمة ٩- العول والدقة ١٠- الضبط ١١- الشرعية ١٢- الحداثة ١٣- الدمج والإيجاز

يتبين من الجدول رقم ٢ أهم الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر بعض الباحثين المهتمين، وعليه يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) لعملية اتخاذ القرارات على النحو الأتي:

٩-١- الدقة:

يقصد بدقة المعلومات لعملية اتخاذ قرار إداري معين أن تصف المعلومات المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، كما يتم التأكد من المصادر التي جمعت منها المعلومات، بمعنى هل هي مصادر موثوق فيها أم لا ؟ حتى تكتسب المعلومات خاصية الوثوق منها.

٩-٢- التوقيت المناسب:

بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ قرار معين وذلك من خلال دورة معالجة البيانات والحصول على المعلومات، وبالتالي ترتبط حاجة متخذ القرار لتلك المعلومات بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير، المخرجات) ومدى مناسبة ذلك لوقته. وهذا يتوقف على كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المستخدم في توفير تلك المعلومات في الفترة الزمنية المحددة لعملية اتخاذ القرار.

٩-٣- الملاءمة:

أي أن تتفق المعلومات مع احتياجات متخذ القرار، بمعنى أن تكون مناسبة وملبية لما يتطلبه الموقف أو المشكلة محل القرار.

٩-٤- الوضوح:

تعني هذه الخاصية أن تكون معلومات المــوارد البشــرية واضــحة وخالية من الغموض ومشتقه فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن يكون عرضها بالشكل المناسب ومفهومة بشكل كبير لمتخذ القرار.

٩-٥- المرونة:

تعني مدى قابلية المعلومات على التكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة كما يمكن تيسيرها من اجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبيــر من القادة الإداريين متخذي القرارات.

٩-٦- الموضوعية:

بمعنى أن تكون المعلومات خالية من قصــد التحريــف أو التغييــر لغرض التأثير على مستخدمها للوصول إلى نتيجة معينة، أو بمعنى أخــر تغيير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهــداف ورغبــات المســتخدم، ويرتبط هذا الأمر بأنظمة أمن وحماية المعلومات من التعديل أو التحريف بهدف التأثير على متخذ القرار.

٩-٧- الشمول:

يجب أن تتصف المعلومات بالشمول الذي يفيد متخذ القرار فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها.

٩-٨- إمكانية الوصول:

وتعني هذه الخاصية سرعة وسهولة حصول متخــذ القــرار علــى المعلومات كماً وكيفاً في الوقت المناسب مع إمكانية استخدامها بأقل تكلفة وجهد.

٩-٩- الحداثة:

ويقصد بهذه الخاصية أن تكون المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عند اتخاذ قرار معين حديثة بمعنى أن يكون قد تم إنتاجها من البيانات الجديدة والحديثة على العكس من البيانات القديمة.

١٠- أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد اختلف الباحثين في تحديد أنوع معينة للمعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من أشار إليها بصورة عامة مثل حسين والساعد (٢٠٠١م: ٤٦ – ٤٩)، وكذلك أيوب (١٩٩٧م: ٢٠٢-٢١٢) والبعض تناولها بشكل محدد بناءً على مدخل معين، في حين ركز البعض منهم على مصادرها، وبذلك فأن أساس الاختلاف فيما بين الباحثين حول تحديد أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو المدخل الذي يعتمد عليه كل واحداً منهم في تصنيفه لها. والجدول رقم ٣ يوضح ذلك

جدول رقم ٣ أنواع المعلومات

برهان ورحو، ٢٠٠٣م: ٢٤ - ٣٧	المراني وآخرون، ١٩٩٩م: ٢٦٣-٢٦٥	حسين والساعد، ٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩، وكذلك أيوب، ١٩٩٧م: ٢٠٢-٢١٢
١- داخلية وخارجية ٢- محاسبية ٣- إدارية ٤- تكتيكية ٥- تنفيذية	١- عن البيئة المحيطة ٢- عن العمليات	١- شخصية ٢- أساسية وتنقسم إلى: أ- لتحديد البدائل ب- لتحديد أوضاع المستقبل ج- تحديد المعايير المستخدمة ٣-تفصيلية موسعة

	٣- عن المخرجات ٤- عن المدخلات ٥- عن علاقات عناصر المنظمة بعضها ببعض ٦- عن النتائج وردود ا	وتنقسم إلى: أ- لتحديد الاحتمالات للأوضاع المستقبلية ب- لتحديد أهمية المعايير المستخدمة ٤- الأداء وتنقسم إلى: أ- الربح والخسارة ب- القيود
مشرقي، ١٩٩٧م: ٥٢ - ٥٤	الكيلاني وآخرون، ٢٠٠٠م: ١٦	الهادي، ١٩٨٩م: ١٧٨، ١٧٩
١- ذاتية لمتخذ القرار ٢- جوهرية ٣- توضيحية	١- انجازية ٢- إنمائية ٣- تعليمية ٤- إنتاجية	١- واقعية ٢- مقصودة ٣- علمية ٤- تكنولوجية

يتبين من الجدول رقم ٣ أن تصنيف كل من حسين والساعد (٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩) وأيوب (١٩٩٧م: ٢٠٢- ٢١٢) لأنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية أشمل من التصنيفات الأخرى، كما يعتبر ذلك التصنيف ذات قاسم مشترك لجميع أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فقد تكون المعلومات اقتصادية أو سياسية أو بيئية أو عن الموارد البشرية ....الخ. وعليه يمكن الإشارة إلى أنوع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفقاً لتصنيف حسين والساعد (٢٠٠١م: ٤٦ - ٤٩) وأيوب (١٩٩٧م: ٢٠٢- ٢١٢) على النحو الآتي:

١٠-١- **المعلومات الشخصية:**

قد يلجأ متخذ القرار تحت ظروف معينة إلى استخدام معلوماته الشخصية في دراسة البدائل المطروحة لديه واختيار البديل الأنسب

للوصول إلى القرار الأفضل، مستخدماً في ذلـــك آراءه وأفكـــاره التـــي يستمدها من علمه وخبرته وتدريبه، وفي بعض الأوقات قد يستخدم متخذ القرار معلوماته الشخصية عن طريق ما يطلق عليه الحدس والتخمين.

١٠-٢- المعلومات الأساسية:

إن الأصل في تسمية هذه المعلومات بالمعلومات الأساسية لأنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية الاختيار بين البدائل، في حين تهـــتم المعلومـــات الأخرى بتفعيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلـــك العمليـــة وتوســـيعها، ويمكن الإشارة إلى الأنواع الآتية من المعلومات الأساسية:

١٠-٢-١- المعلومات الخاصة بتحديد البدائل: وهي عبارة عن المعلومـــات التفصيلية والخاصة بتحديد حقائق كل بديل، بمعنى أنهـــا معلومـــات مفصلة وواضحة عن كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار.

١٠-٢-٢- المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل: وهي عبـــارة عـــن معلومات تصف الحالات الطبيعية المتوقعة عند تطبيق البديل الـــذي يتم اختياره وهي تعني بتقديم معلومات عن تقلبات هـــذه الحـــالات الطبيعية ونسبة حدوثها في المستقبل.

١٠-٢-٣- المعلومات الخاصة بتحديد المعايير المستخدمة: وهي المعلومات الخاصة بتحديد المعايير الموضوعية لتقييم كل بديل على أساســـها، بمعنى تحديد مميزات وعيوب كل بديل في ضوء هـــذه المعلومـــات وتستخدم للمفاضلة بين البدائل ومن ثم اختيار البديل الأنسب.

١٠-٣- المعلومات التفصيلية:

تزداد قدرة القائد الإداري متخذ القرارات في معالجة المشاكل الإدارية وصياغتها والعمل على حلها كلما توفرت لديه كمية من المعلومات بحيث

تتعدى المعلومات الأساسية، وبـذلك فـأن المعلومـات التفصـيلية هـي المعلومات الزائدة عن المعلومات الأساسية وهي التي تزيد من قدرة متخذ القرار على اتخاذ قراره بأكثر سهولة وبسـاطة، وهنـاك نـوعين مـن المعلومات التفصيلية هما:

١٠-٣-١- معلومات تقدير الاحتمالات: وهي عبارة عن معلومـات لتحديـد الاحتمالات لحالات معينة من عناصر المشكلة أو الموقـف محـل القرار.

١٠-٣-٢- المعلومات المتعلقة بتحديد الأهمية النسبية للمعايير المستخدمة: وهي معلومات عن نسبة الحصول على منفعة أو خدمة أو إيراد عند اختيار بديل دون غيرة من البدائل المطروحة.

١٠-٤- **معلومات الأداء:**

وتتضمن نوعين من المعلومات هما :

١٠-٤-١- معلومات تتعلق بالعائد المتوقع الحصول عليها عند تطبيـق كـل بديل من البدائل.

١٠-٤-٢- معلومات عن القيود: وهي معلومات توضح القيود والعوائق أمام متخذ القرار الخاصة بتطبيق أي بديل من البدائل المطروحة، بمعنى أنها المعلومات التي توضح القيود والمعوقات المفروضة على تنفيـذ القرار.

وتتمثل أنواع معلومات الموارد البشرية التي تستخدم في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية في(*):

(*) سبق تناولها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة

أ- معلومات عن الموظفين.

ب- معلومات عن الوظائف.

ج- معلومات قانونية.

د- معلومات عن سوق العمالة.

وتعتبر معلومات الموارد البشرية من أهم المعلومات التي يجب توفرها بالخصائص المذكورة سابقاً حتى يتسنى للقيادات الإدارية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المناسبة، الأمر الذي يحقق الاستفادة القصوى من العنصر البشري في المنظمة الإدارية. ويجب التنويه هنا إلى أن معلومات الموارد البشرية لا تقتصر على معلومات الأفراد الذين يعملون حالياً في المنظمة الإدارية، بل تتعداها إلى الأفراد الذين سبق وأن عملوا فيها، وأولئك الذين قدمو طلبات للعمل فيها (الشماع، ٢٠٠١م: ٤٢٩)، كذلك يجب أن تحتوي معلومات الموارد البشرية في المنظمات الإدارية على معلومات عن الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمالة وكذلك المتوقع توفرها خلال كل عام موزعة حسب: النوع، العمر المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

ثانياً: اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري الحديث:

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير خاصة بعد أن حاول فردريك تيلور (أبو الإدارة العلمية) تطبيق طرق البحث العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية عوضاً عن الإحكام الشخصية والتخمين، وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينيات من القران العشرين ومنذ ذلك الوقت اكتسب مفهوم اتخاذ

القرار أهمية كبرى (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٥). ويمكن الإشارة إلى ذلـك على النحو الأتي:

١- نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

نتيجة للتطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرارات وفلسـفتها وفـي الأساليب المستخدمة في اتخاذها ظهرت عدة نظريات اهتمـت بدراسـة القرارات الإدارية تتمثل أهمها في:

١-١- النظرية الكلاسيكية:

ظهرت النظرية الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسـادت حتـى أواخر الثلاثينيات منه وتعتبر هذه النظريـة بمدارسـها الإدارة العلميـة، مدرسة التقسيم الإداري، المدرسة البيروقراطية، نتاج تفاعل عدة تيـارات سادت خلال تلك الفترة تمثلت في: سيطرة الآلة على الإنسـان، الثـورة الصناعية، الجو غير الديمقراطي الذي كان سائداً حينذاك. وقـد أرسـى أفكار هذه النظرية روادها الأوائل: فردريك تيلور، هنري فـايول، لـوثر جوليك، ليندل أرويك، ماكس فيبر (كنعـان، ١٩٩٥م: ٥٦، ٥٧)، وعلـى الرغم من عدم التواصل العلمي بين مدارسها المذكورة ونشوء كلاً منهـا بمعزل عن الأخرى، إلا أن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبـر من قبيل الافتراضات الرئيسية (الشماع، ٢٠٠١م: ٤٧). ولقد قامت هـذه النظرية على الفرضية الآتية "إن المدير في أي نظـام يقـوم بتصـرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنـة" (المنصـور، ٢٠٠٠م: ١٦) ويعني هذا أن المدراء أو القادة الإداريين يتصـفون بالموضـوعية والرشد ولايتأثرون بالعوامل الذاتية، ويمتلكون المعلومات الكاملة وإنهـم دائماً يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمـة" (السـنفي والعريقـي،

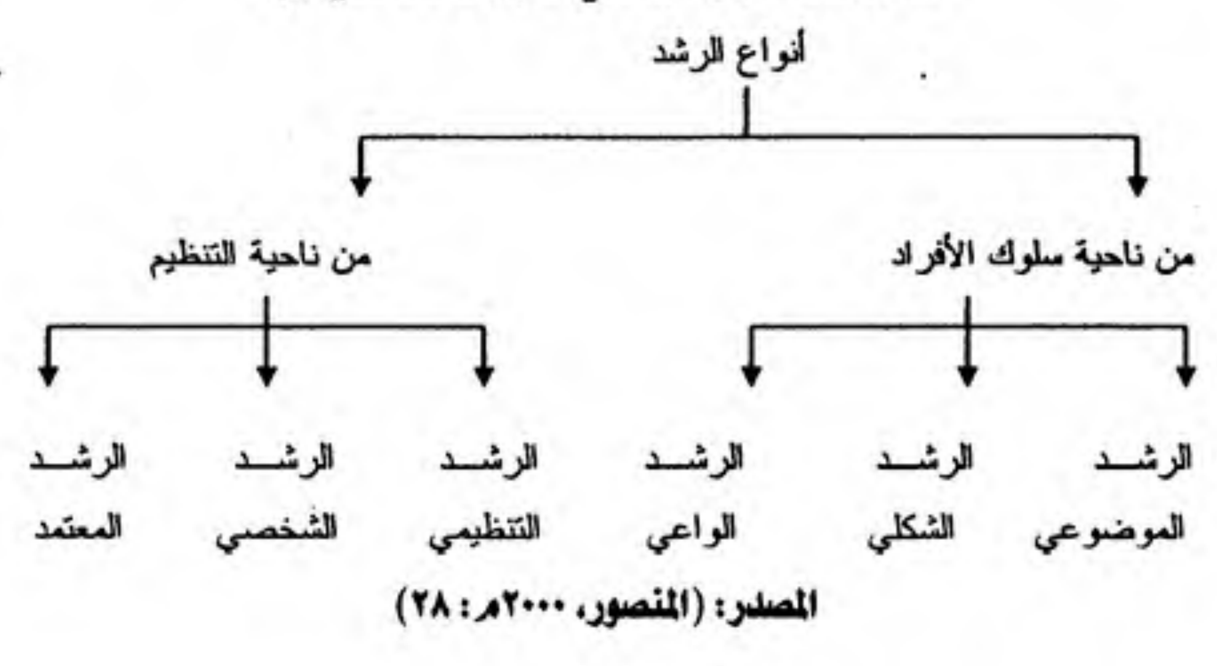
٢٠٠٤م: ٢٢٧). لذلك يطلق على هذه النظرية نظرية القرار الرشيد Rational decision theory التي تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار، ويقصد بالرشد القدرة على التعامل بصورة منطقية فعالة، كما يقصد بالقرار الرشيد انه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهدف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٣).

١-٢- **النظرية السلوكية:**

ظهرت النظرية السلوكية في الثلاثينيات وسادت حتى الخمسينيات من القرن العشرين (كنعان، ١٩٩٥: ٧٢) نتيجة لظهور مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التعاون، مصلحة الجماعة، ضغوط العمل، التنظيم غير الرسمي، الاتصالات ودورها، السلطة وتفويضها، وأثر الحوافز على العاملين (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٣). وتمثل هذه النظرية بمدارسها العلاقات الإنسانية، التنظيم الاجتماعي، التوازن التنظيمي (كنعان، ١٩٩٥م: ٧٨-٨٣)، النموذج المفتوح في اتخاذ القرار الذي أرسى أفكارها روادها الأوائل هربرت سيمون، وغروس (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٩). وتفترض هذه النظرية أن القرارات لا تصنع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة (بمعنى إنها تتأثر بالعوامل الذاتية والشخصية لصانع القرار) وأن القادة الإداريين وهم يصنعون القرارات لا يمتلكون معلومات كاملة ودقيقة عن موضوع القرار، وأنهم يسعون إلى تحقيق عائد مرضي Satisfied وليس أقصى عائد Maximum (السنفي والعريقي، ٢٠٠٤م: ٢٢٨). ويعتبر سايمون هو من لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل محل القرار وذلك لان الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقي كذلك في

فترة زمنية أخرى، كما أن البدائل قد تكون كثيرة واختيار أحدها يحتاج إلى دراسة وبحث مع وجود عدد من الصعوبات أمام متخذ القرار في مقدمتها عدم توفر المعلومات الكافية لديه، ولذلك فهو يبحث عن بديل مقبول وفقاً لتجاربه ومحاكمته الشخصية والمعلومات المتوفرة لديه (مشرقي، ١٩٩٧م: ٤٣) أي أنه يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدد Bounded rationality وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يحقق اقل من الحد الأقصى للمنفعة المطلوبة بدلاً من البديل الذي يحقق الحد الأقصى من المنفعة (أيوب، ١٩٩٧م: ٣٦). وبذلك أضاف سايمون معيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد حين استخدمه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، كما فرق بين مفهوم الرشد من ناحية سلوك الأفراد ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية وقسم الرشد في القرارات إلى ستة أنواع (المنصور، ٢٠٠٠م: ١٩-٢١) والشكل رقم ٤ يوضح ذلك.

شكل رقم ٤ أنواع الرشد في القرارات عند سايمون



المصدر: (المنصور، ٢٠٠٠م: ٢٨)

- الرشد الموضوعي: يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- الرشد الشكلي: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ في الحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة المفاضلة والاختيار.
- سلوك رشيد بصورة واعية: وهو السلوك الذي يؤدي إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف بصورة واعية.
- الرشد التنظيمي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- الرشد الشخصي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- سلوك رشيد بصوره معتمدة: وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.

أما غروس Gross فقد أتى بمفهومين جديدين للرشد هما (المنصور، ٢٠٠٠م: ٢١):

- الرشد الإداري: وهو السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.
- الرشد التقني: وهو السلوك الذي يقوم به القائد الإداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.

١-٣- <u>النظرية الكمية:</u>

تعتبر من النظريات الحديثة في الإدارة كما أنها تعتمد على الأسلوب

الكمي في اتخاذ القرارات الذي يقوم على استخدام النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والتخمين الفردي أو الحكم الشخصي (أيوب، ١٩٩٧م: ١٥٨) ، وتركز هذه النظرية على فرضية مفادها أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الكمية في حل المشكلات (اتخاذ القرارات) (السنفي والعريقي، ٢٠٠٤: ٩١) وقد ساعد على ذلك الاتجاه العالمي نحو مجتمع المعلومات، وتندرج تحت النظرية الكمية مجموعة من النظريات والأدوات والأساليب ترجع جذور بعضها إلى الحرب العالمية الثانية وأهمها: نظرية الاحتمالات، نظرية خطوط الانتظار، نظرية المباريات، نظرية التمثيل، البرمجة الخطية، شجرة القرارات، بحوث العمليات، ومن رواد هذه النظرية اريك جونتبرج، وثيودور لسنة، وشمالن باخ، والفريد مارشال وغيرهم من أساتذة الجامعات في دول متعددة (مشرقي، ١٩٩٧م: ٤٤، ٤٥). ولما كانت النظرية الكمية تتطلب توفر المعلومات لعملية اتخاذ القرارات فقد ساعدت المدراء على التركيز على استعمال تقنيات المعلومات والاتصالات الأمر الذي أدى إلى تحسن جودة العمل في المنظمات الإدارية، وأصبحت المعلومات تشكل مورداً يحتاج إلى إدارة بواسطة نظم مساندة متعددة، وفي العقدين الماضيين حصل تقدم كبير في مجال المعلومات وتنوعت نظم إدارتها ونتج عن إدارة نظم المعلومات تخصصات متعددة تساعد الإدارة على صنع قراراتها في المستويات الإدارية المختلفة مثل (محمد، ٢٠٠١م: ٨٨، ٨٩):

- نظام إسناد الإدارة العليا Executive support system (ESS)
- نظام إسناد القرار Decision support system (DSS)

- نظام إدارة المعلومات الإدارية Management information system (MIS)
- نظام ميكنة (أتمتة) المكتب Office automation system (OAS)
- نظام انتقال المعلومات Transaction processing system (TPS)

١-٤- **النظريات المعاصرة:**

نتيجة للاهتمام المتزايد بالمعلومات واعتبارها إحدى الموارد الإستراتيجية للمنظمات الإدارية المعاصرة وكذلك التطورات والإبداعات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات بالإضافة إلى عدد من المعطيات والمتغيرات الأخرى لم تعد المبادئ والتعليمات الإدارية التي استخدمت في الماضي صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر (محمد، ٢٠٠١م: ٩٢). فقد غطت تقنيات المعلومات مختلف الأنشطة بداية من الأنشطة اليدوية وحتى الأنشطة الذهنية ومن المهارات الدنيا إلى المهارات العليا وبالأخص في الدول المتقدمة (حمدي، ٢٠٠٣م: ٣٥)، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات والمدارس، ترجع جذور بعضها إلى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كالإدارة بالأهداف ومدخل النظم (مصطفى، ١٩٩٩م: ٥٩، ٦٨)، إلا أن بعض الباحثين مثل محمد (٢٠٠١م: 71، 91) أطلق عليها تسمية النظريات المعاصرة نتيجة لحداثة ظهور بعضها كالإدارة اليابانية، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، لدراسة الإدارة بشكل عام وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بصوره خاصة، وتتمثل أهم النظريات المعاصرة في: مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية (الموقفية)، المدرسة التجريبية، مدرسة النظام الاجتماعي، مدرسة نظرية القرارات، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية (العلاق، ١٩٩٩م: ٧٥)، مدرسة إدارة الجودة الشاملة، مدرسة الإدارة الالكترونية (محمد، ٢٠٠١م:

٧١)، وقد أرسى أفكارها عدد من العلماء يعتبر أشهرهم تشرشمان، بيرنز وستوكر، أرنست ديل، كونتز وأودنيل (العلاق، ١٩٩٩م: ٧٥- ٨٨) فريد فيدلر، فريد لوثانس، ويليم أوشي (محمد، ٢٠٠١م: ٧١)، وقد ركزت هذه النظريات والمدارس بشكل عام على أهمية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لعدة أسباب تتمثل أهمها في: أهمية استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من جهة، ولما تقوم به هذه التقنيات ممثلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية من توفير المعلومات اللازمة كماً وكيفاً للمقارنة بين البدائل واختيار البديل الأنسب من جهة ثانية، وتعقد النماذج الرياضية المستخدمة، وضخامة حجم البيانات والمعلومات التي تخضع للمعالجة، وزيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج من جهة ثالثة (العلاق، ١٩٩٩م: ٨٤). ويمكن تلخيص نظريات القرارات الإدارية المذكورة سابقاً في الجدول رقم ٤.

جدول رقم ٤ ملخص لأهم نظريات القرارات الإدارية

م	اسم النظرية	مدارسها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	معطيات النظرية	تاريخها
١	الكلاسيكية	الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، المدرسة البيروقراطية	فردريك تايلور، هنري فايول، لوثر جوليك، ليندل أرويك، ماكس فايبر	إن القائد الإداري في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي فإن لديه كافة	ظهرت في أوائل القران العشرين واستمرت حتى أواخر الثلاثينيات

م	اسم النظرية	مدارسها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	معطيات النظرية	تاريخها
				المعلومات عن المشكلة أو الموقف محل القرار وأنه يتخذ القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة الإدارية	
٢	السلوكية	العلاقات الإنسانية، التنظيم الاجتماعي، التوازن التنظيمي	هربرت سيمون، غروس، شيستر بارنارد، التون مايو، مكجر يجور، كرس أوجرس	قصور مفهوم الرشد في عملية اتخاذ القرارات، وافترضت الرشد المحدد الذي جاء به سايمون، بسبب عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة لدى متخذ القرار عن الموقف أو المشكلة محل القرار	ظهرت في الثلاثينيات واستمرت حتى الخمسينيات من القرن العشرين
٣	الكمية	نظرية الاحتمالات وخطوط	اريك جوتنبرج، وثيودور لسنة،	من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من	ترجع جذور بعضها إلى الحرب العالمية

م	اسم النظرية	مدارسها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	معطيات النظرية	تاريخها
		الانتظار، نظرية المباريات، نظرية التمثيل، البرمجة الخطية، شجرت القرارات، بحوث العمليات	وشمالن باخ، الفريد مارشال	خلال استخدام الأساليب الكمية التي تعتمد على المعلومات ذات الجودة العالية في حل المشكلات (اتخاذ القرارات)، أي أنها تقدم وسائل كمية تساعد في صنع القرار	الثانية
٤	المعاصرة	علم الإدارة، النظم، الموقفية، التجريبية، النظام الاجتماعي، الرياضية، نظرية القرارات، الإدارة بالأهداف الإدارة على	تشرشمان، بيرنز وستوكر، أرنست ديل، كونتز وأودنيل، فريد فيدلر، فريد لوثانس، ويليم أوشي.	ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات بسبب أهمية استخدام المعلومات في هذه العملية من جهة، ولما تقوم	ترجع جذور بعضها إلى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كالإدارة بالأهداف ومدخل النظم.

م	اسم النظرية	مدارسها ونظرياتها الفرعية	أشهر روادها	معطيات النظرية	تاريخها
		الطريقة اليابانية، الإدارة الالكترونية، الجودة الشاملة		به هذه التقنيات ممثلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية من توفير المعلومات اللازمة للمقارنة بين البدائل واختيار البديل الأنسب من جهة ثانية، وتعقد النماذج الرياضية المستخدمة، وضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، وزيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج من جهة ثالثة	

٢- مناقشة نظريات اتخاذ القرارات الإدارية:

بعد أن قام الباحث باستعراض أهم نظريات عملية اتخــاذ القــرارات

يتبين الأتي:

٢-١- إن كل نظرية تنظر إلى عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر معينة، وتحاول دراستها من زاوية معينه، بمعنى أن كل نظرية ومدرسة من هذه النظريات والمدارس لم تتصف بطابع الشمول في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢-٢- إن هذه النظريات والمدارس ليست بالضرورة متعارضة أو أن أحداهما تلغي الأخرى.

٢-٣- على الرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات قامت على افتراضات وتوقعات مختلفة، إلا أن كل واحدة منها في النهاية تكمل الأخرى، كما أن كل نظرية من هذه النظريات قد ساهمت بلا شك في تطوير نظرية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢-٤- اختلفت نظريات القرارات الإدارية في تحديدها للعوامل التي تشكل الأبعاد الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هناك قاسم مشترك فيما بين هذه النظريات، هو التركيز على دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تحديد هذا الدور ودرجة استخدام القائد الإداري للمعلومات المتوفرة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى أن هذه النظريات تُجمع على أن توفر المعلومات عن الموقف أو المشكلة محل القرار تعتبر من العوامل الأساسية التي يجب توفرها لعملية اتخاذ ذلك القرار.

٢-٥- قدمت النظرية الكلاسيكية نموذجاً معيارياً يحدد كيف يجب أن يتخذ القائد الإداري القرارات وتقدم له الخطوات الإرشادية للوصول إلى أفضل النتائج لمصلحة التنظيم، بينما قدمت النظرية السلوكية نموذجاً

وصفياً يصف كيف تتخذ القرارات، وليس كيف يجب أن تتخذ (السنفي والعريقي، ٢٠٠٤م: ٢٢٧، ٢٢٨).

٢-٦- إن الأساليب الكمية التي قدمتها النظرية الكمية لاتخاذ القرارات لا يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات ما لم تتوفر المعلومات اللازمة كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار.

٢-٧- إن تركيز النظريات المعاصرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تصميم نظم المعلومات الإدارية ومن ثم في عملية اتخاذ القرارات ينبع من إدراكها بأهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات من جهة، ودور هذه التقنيات ممثلة في نظم المعلومات الإدارية الآلية في توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات من جهة ثانية.

٢-٨- إن هذه النظريات والمدارس تعكس رغبة الإنسان في الشرح والتحليل واستخلاص النتائج بهدف الوصول إلى نظرية متكاملة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٣- صنع واتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإداري وعلاقتها بالمعلومات:

إن الأساس في العمل الإداري هو وضع الأهداف المحددة والسعي إلى تحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما يتبين وجود فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن، ولغرض سد تلك الفجوة يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وبذلك تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية أما لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات ومواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهدافاً مرسومة (المحاسنة، ٢٠٠٥م: ٨٣). وفي الكثير من

الحالات يستطيع القائد الإداري أن يميز بين الحالات والمشاكل التي تتطلب اتخاذ قرارات من خلال المتابعة المستمرة لأهداف المنظمة وبناءً على المعلومات المتوفرة لديه (أيوب، ١٩٩٧م: ٤٨). وبما أن القرار الإداري يرتبط ارتباطاً رئيسياً بعملية التنبؤ بالمستقبل، فيجب على القائد الإداري متخذ القرار أن يقوم بجمع المعلومات الدقيقة، الواضحة، الملاءمة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، لتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة، ولتساعده في تحديد البدائل وتقييمها للوصول إلى القرار المناسب.

وعلى الرغم من إجماع الكتاب والباحثين المهتمين على أن عملية صنع القرارات تمر بعدد من الخطوات، إلا أن هناك اختلاف بينهم حول عددها، ففي حين قسمها Simon (١٩٦٠: ٢) و Lundberg (١٩٦٢: ١٦٥ – ١٧٨) إلى ثلاث خطوات، قسمها Dill (١٩٦٢: ٢٩ – ٤٨) إلى خمس خطوات، وهناك بعض الباحثين والمفكرين قسموها إلى ست خطوات، والبعض إلى سبع خطوات. والجدول رقم ٥ يوضح ذلك.

جدول رقم ٥ أراء بعض الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار واتخاذه

SIMON, 1960: 2	Lundberg, 1962: 165–178	Dill, 1962: 29 - 48	كنعان، 2003م: ١١١-١٧٢	باون، ١٩٩٧م: ٢٩٠	الخزامي، بدون تاريخ: ١٤٠، ١٥	شاهين، ١٩٩٤م: ٧٧-٨٠	العلاق، ١٩٩٨م: ٧٣-٧٥
١- البحث والاستطلاع ٢- التصميم ٣- الاختيار	١- التعرف على المشكلة ٢- تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة ٣- الاختيار	١- تحديد الأهداف والأنشطة ٢- البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة ٣- المفاضلة بين البدائل واختيار واحداً منها ٤- تنفيذ القرار ٥- تقييم نتائج تنفيذ القرار	١- تشخيص المشكلة محل القرار ٢- تحليل المشكلة محل القرار ٣- إيجاد بدائل لحل المشكلة ٤- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة ٥- اختيار الحل الملائم للمشكلة ٦- متابعة تنفيذ القرار	١- تصنيف المشكلة ٢- تعريف المشكلة ٣- تحديد الجواب على المشكلة ٤- توفير ما هو صحيح وليس ما هو معقول من اجل الإيفاء بشروط الظروف الجديدة ٥- جعل القرار جزاءاً من العمل من اجل تنفيذه	١- تحديد المشكلة أو الموضوع محل القرار ٢- وضع الأهداف لحل المشكلة أو لمعالجة الموضوع ٣- جمع البيانات عن طريق العمل الفردي أو العمل الجماعي ٤- وضع الخطط والبدائل المقترحة للحل	١- التعرف على المشكلة مع مراعاة التمييز بين المشكلة وإعراضها ٢- تحليل المشكلة ٣- إيجاد بدائل لحل المشكلة ٤- تقييم البدائل ٥- اختيار أفضل بديل ٦- اتخاذ قرار عملي واعتماده من قبل السلطة	١- تحديد المشكلة ٢- تحليل المشكلة ٣- تحديد البدائل ٤- تقييم كل بديل ٥- اختيار أفضل حل (بديل) ٦- تحويل القرار إلى عمل

ومن خلال الجدول رقم ٥ يمكن الإشارة إلى أهم مراحل وخطـــوات صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمعلومات كما هو مبين في الشكل رقم ٥ على النحو الأتي:

٣-١- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

إن أول مرحلة يجب أن يقوم بها متخذ القرار الإداري هي تشـــخيص المشكلة وفقاً للخطوات الآتية:

٣-١-١- الخطوة الأولى: إدراك المشكلة: تُعرف المشكلة "بأنها انحـــراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكـــون" (الهـــواري، 1997م: 3) ويعتبر إدراك الفجوة وعدم التوازن بين مـــا يجـــب أن يكون وبين الواقع القائم (ما هو كائن) وفقـــاً للمعلومـــات الدقيقـــة، الموضوعية، الشاملة، الذي يمكن الحصول في الوقت المناسب عـــن هذا الواقع أهم خطوات صنع القرارات، لأن هذه الفجـــوة أو عـــدم التوازن هو أساس المشكلة محل القرار وبالتالي فإن الخطوات التالية تعتبر مكملة لهذه الخطوة.

٣-١-٢- الخطوة الثانية: حساب الانحراف: يقصد بحساب الانحراف وضـــع حدود وأبعاد للمشكلة محل القرار بشكل واضح ومختصر، لكي يـــتم تحديدها بالصورة الصحيحة، من خلال الإجابة على مجموعة مـــن الأسئلة تتمثل أهمها في الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة؟ وأين تكمن؟ متى حدثت أو متى تحدث؟ كيف تحدث؟ ما هو الحجم الحقيقي لها؟ (الهواري، ١٩٩٧م: ٢٣)، وغيرها من الأسئلة التي تزيد المشـــكلة وضوحاً وتحديداً، كما أن عدم تحديد المشكلة بصورة جيـــدة يـــؤدي إلى أن تكون المراحل والخطوات اللاحقة لصـــنع القـــرار مضـــللة

(الموسوي، ١٩٩٨م: ١٥).

٣-١-٣- الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة: لابد من وجود سبب أو مجموعة من الأسباب المتشابكة والمتداخلة التي أدت إلى حدوث عدم التوازن (المشكلة محل القرار) وفي هذه الخطوة يجب تحديد هذه الأسباب، إلا أنه قد يوجد سبب أو عامل أساسي يعتبر أساس وجود المشكلة، فيجب على متخذ القرار معرفة هذا العامل وتمييزه عن بقية العوامل والأسباب الأخرى التي أدت إلى حدوث المشكلة والتي تسمى بالعوامل المساعدة، كما قد يكون للمشكلة أكثر من عامل أساسي ويمكن تقسيمها إلى عوامل مفردة للعمل بترتيب معين، كما أن العوامل الأساسية قد تصبح عوامل مساعدة في فترة معينة وتحت ظروف معينة والعكس (كنعان، ٢٠٠٣م: ١٢٠-١٢٣)، كما يجب التمييز وعدم الخلط بين الأسباب الأساسية للمشكلة من جهة، والمساعدة من جهة أخرى، ويجب أيضاً التمييز بين هذه الأسباب ككل من جانب، وبين أعراض المشكلة من جانب أخر.

وبالتالي، فإن القيام بهذه المرحلة بخطواتها الثلاث يتوقف على مدى توفر المعلومات كماً وكيفاً للإحاطة بالمشكلة محل القرار من جميع جوانبها وبكل أبعادها وعواملها الأساسية والمساعدة، ومن ثم وضع حدود لهذه المشكلة من دون مجازفة أو تخمين (القباطي، ١٩٩٢م: ٥٦)، حتى يمكن وضع الحلول البديلة المناسبة لها.

٣-٢- <u>المرحلة الثانية: إيجاد حل للمشكلة:</u>

إذا تم تشخيص المشكلة بالطريقة العلمية السليمة، يصبح من السهل وضع حلول لها، وتمر هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

٣-٢-١- الخطوة الأولى: تحديد الهدف من حل المشكلة: يحتاج متخذ القـرار إلى هدف يوجه سلوكه في أنشطة ضمن عملية اتخاذ القرار، وبدون تحديد الهدف لا يمكن وضوح الرؤية ومعرفة السبب الذي من أجله يتم حل المشكلة واتخاذ القرار، كما أن وضع هدف أو مجموعة من الأهداف لحل المشكلة تمثل معياراً لتقييم البدائل فيما بعـد، فالبـديل الأنسب هو الذي يؤدي اختياره إلى تحقيق الهدف الذي سبق وأن تم وضعه أو حتى الاقتراب منه (مصـطفى، ١٩٩٩م: ١٧٩)، ويـتم وضع الهدف أو الأهداف بناءً على تشخيص المشـكلة، وفـي كـل الأحوال ينبغي مراعاة توفر عدد من الخصائص في الأهداف أهمها: أن يكون عملياً ممكن التنفيذ على ضوء الموارد المتاحة مع الأخـذ في الاعتبار القيود القائمة، أن يكون في قالب كمي قدر الإمكان، أن يكون له إطار زمني، أن يكون واضحاً ومحدداً بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموماً (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٨٠).

٣-٢-٢- الخطوة الثانية: إيجاد الحلول (البدائل) الممكنة للمشكلة: عن طريـق استخدام وتنمية التفكير ألابتكاري يـتم إيجـاد الحلـول والمسـالك المختلفة للمشكلة محل القرار، وهي مرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من القائد الإداري الاستعانة بأراء الغير من المتخصصين والمبتكـرين ليتسنى له الاستفادة من أرائهم لابتكار بدائل لحل المشكلة (شـيحا، ١٩٩٣م: ٣٤٥). وبذلك فأن متخذ القرار يبحث من اجل إيجاد بدائل مقبولة في حدود المعلومات المتوفرة لدية عن المشكلة محل القـرار (المنيف، 1983م: 59)، حيث أن من أهم ما تحتاج إليه هذه الخطوة هو حصر المعلومات المتعلقة بجميع ملابسات المشكلة محل القـرار

والتي من خلالها يمكن إيجاد مجموعة من البدائل لحل المشكلة (العمراني، ٢٠٠٠م: ٩).

٣-٢-٣- الخطوة الثالثة: تقييم البدائل: يقصد بتقييم البدائل تحديد الايجابيات والسلبيات لكل بديل الذي سوف تنتج عن تطبيق أو تنفيذ البديل عند اتخاذه كحل للمشكلة، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات الفكرية الصعبة، ذلك لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت تقييمها ولكنها تبرز عند تطبيق الحل مستقبلاً (كنعان، ٢٠٠٣م: ١٤٩) ويتم تقييم البدائل وفقاً لمجموعة من المعايير أهمها: إمكانية تنفيذ البديل، تكاليف تنفيذه، الآثار الإنسانية والاجتماعية المترتبة عليه، مناسبة الوقت والظروف للأخذ به، مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل (الهواري، ١٩٩٧م: ٤١)، وتتطلب عملية تقييم البدائل معلومات تفصيلية تتضمن معرفة أثار كل بديل على نتائج وأنشطة المنظمة الإدارية وفي ضوء معايير التقييم المستخدمة (العمراني، ٢٠٠٠م: ١٠).

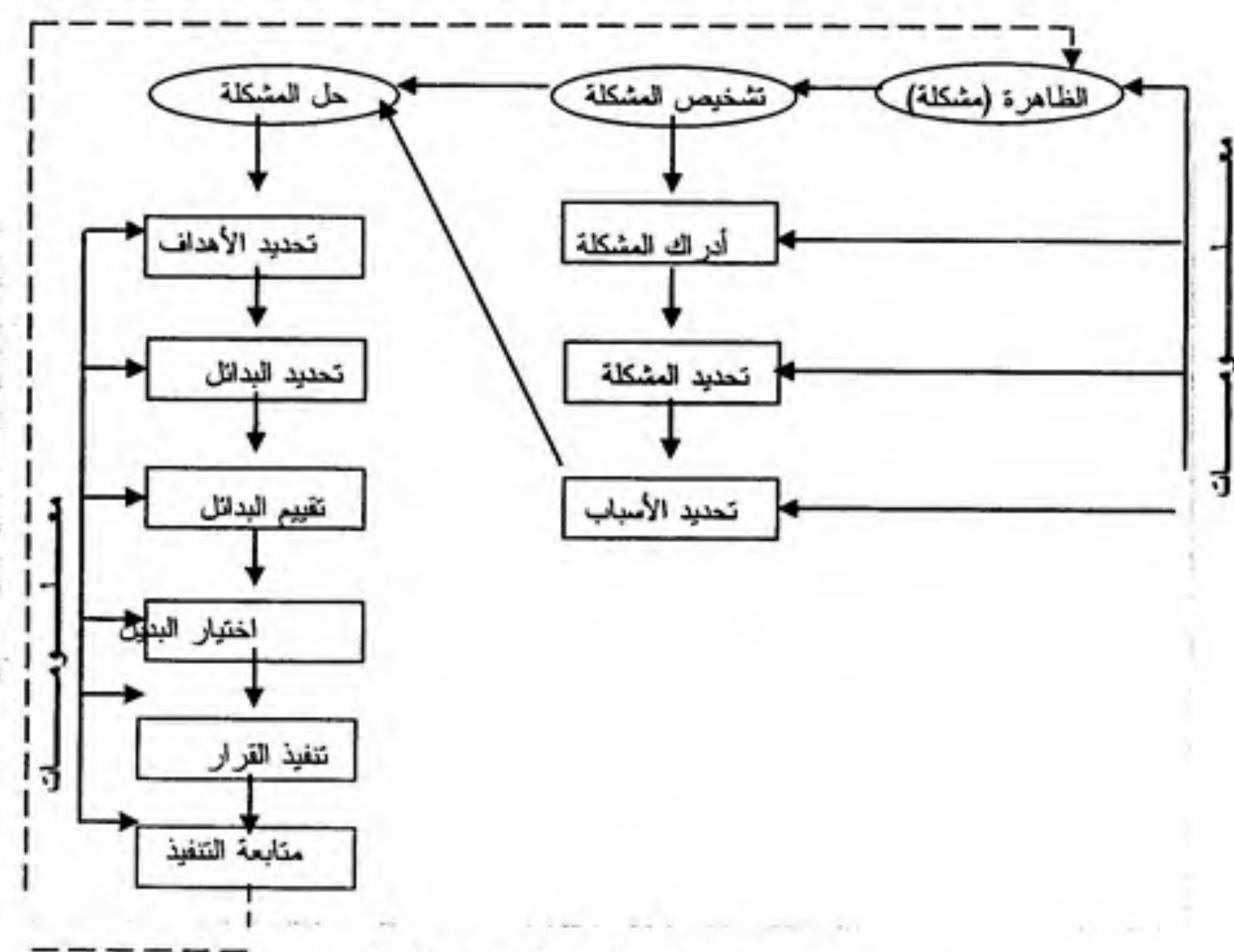
٣-٢-٤- الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأمثل (عملية اتخاذ القرار): إن البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأفضل وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً ١٠٠% فقد يكون اقل البدائل المتاحة سوءً، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيء وما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف (الهواري، ١٩٩٧م: ٤٥) وتعتبر هذه الخطوة أهم خطوات صنع القرار لأنها تعبر عن واقع القرار الذي يبنى عليه سير العمل مستقبلاً، إلا أن نجاح هذه الخطوة يتوقف على النجاح في الخطوات السابقة لها (القباطي، ١٩٩٢م:

٦٣)، ويتم اختيار البديل الأفضل بناءً على عدد من المعايير أهمها: درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، الاقتصاد في الجهد البشري والنفقات المالية، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، أثار البديل وانعكاسات تنفيذه، الأهداف الذي يحققها البديل، الاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري (الهواري، ١٩٩٧م: ٤٥). وتتوقف عملية اختيار بديل دون غيره وفقاً للمعايير المذكورة على توفر المعلومات كماً وكيفاً التي تتطلبها هذه العملية، حيث أنها تتطلب كل أنواع المعلومات المذكورة سابقاً، فهي تتطلب المعلومات الأساسية الخاصة بتحديد البدائل لما توفره من وصف دقيق لكل بديل على حدة، والمعلومات المتعلقة بتحديد أوضاع المستقبل التي بدورها توضح الحالة التي سيكون عليها المستقبل عند تطبيق هذا البديل دون غيره، وكذا المعلومات الخاصة بتحديد المعايير المستخدمة لما تعطيه من توضيح تفصيلي لكل معيار، إلى جانب ذلك فأنها تتطلب المعلومات التفصيلية لتعطي شرح مفصل لأهم القيود المفروضة على متخذ القرار عند اختيار بديل معين، وكذلك عن الاحتمالات المتوقعة والتي قد تحد من تنفيذ البديل (القرار) لتزيد من معرفة متخذ القرار وتكون لديه رؤية واضحة حتى يتسنى له الاستعداد لمواجهتها ورسم الخطط لذلك، كما لا تستغني هذه الخطوة عن معلومات الأداء والتي بدورها تعتبر بمثابة تغذية عكسية توضح مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك المعوقات التي تعترض القرار والتي تعتبر بمثابة مشاكل جديدة تحتاج إلى إيجاد حلول لها (اتخاذ قرارات).

٣-٢-٥- الخطوة الخامسة: تنفيذ القرار: بعد أن يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة يقوم القائد الإداري بتنفيذ القـرار وإعلانـه، وهناك مجموعة من الشروط التي يجب على متخذ القرار مراعاتها عند إعلان القرار أهمها: أن تكون صياغة القرار مختصرة، اختيار توقيت الإعلان، اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القـرار، تهيئـة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القـرار (الهـواري، ١٩٩٧م: ٥٠)، ولا يتسنى لمتخذ القرار القيام بذلك إلا بتوفر المعلومات.

٣-٢-٦- الخطوة السادسة: متابعة تنفيذ القرار: لا تنتهي عملية اتخاذ القـرار بتنفيذه بل لابد من متابعة التنفيذ لمعرفة مدى تأثيره وقدرتـه علـى تحقيق الأهداف الذي اتُخذ من اجل تحقيقها (علـي، ١٩٩٠م: ٢١) كما أن لمتابعة تنفيذ القرار أهمية كبيرة للوقوف علـى المشـكلات والعقبات التي تواجه القرار والتي بدورها تمثل مشـكلات جديـدة تحتاج إلى حلول، وهنا تلعب معلومات الأداء دوراً جوهرياً وأساسياً بما يسمى بالتغذية العكسية في معرفة مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وكذا معرفة المشـاكل والمعوقـات التـي تعترضه وتحديدها تمهيداً لإيجاد حلول مناسبة لها. والشكل رقـم ٥ يوضح مراحل وخطوات صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات.

شكل رقم ٥ مراحل وخطوات عملية صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمعلومات



المصدر: (مصطفى، ١٩٩٩م: ١٧٦)

٤- <u>أنواع القرارات الإدارية:</u>

يختلف القرار الذي يتخذه القائد الإداري باختلاف المركز الإداري (المنصب أو المستوى القيادي) الذي يشغله، ومقدار الصلاحيات التي يتمتع بها، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، فقد تتعلق القرارات بسياسات عامة أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة (أيوب، ١٩٩٧م: ٤١)، كما أن القرارات داخل المنظمة الإدارية لا تأخذ نفس الأهمية ولا يمكن استيعابها بنفس الدرجة، لذلك فأن الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، وفي مجال القرارات الإدارية على وجهه الخصوص،

يصنفوا القرارات الإدارية إلى عدة تصنيفات وفقاً لمعايير معينة اختلفت باختلاف الباحثين، ويمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

٤-١- **تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة الإدارية (العلاق، ١٩٩٨م: ٧٠، ٧١):**

٤-١-١- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتتضمن القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة الإدارية والمتمثلة في قرارات: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، إعداد ميزانية الباب الأول، تقييم أداء الموظفين، التدريب، الترقية والترفيع (إعادة التعيين)، النقل والإعارة، المرتبات، منح البدلات، منح العلاوات، منح المكافآت، الأجازات، التفرغ، التأديب، التقاعد، التعويضات، مكافآت نهاية الخدمة.

٤-١-٢- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات وبرامج العمل.

٤-١-٣- قرارات تتعلق بالمنتجات أو الخدمات وطرق تقديمها: وتشمل القرارات التي تحدد أساس التعامل بين المنظمة الإدارية والمستفيدين أو الزبائن وكل ما يتعلق بتسويق المنتجات وتقديم الخدمات.

٤-١-٤- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بطرق الحصول على المواد الأولية وكيفية استثمارها وانتقائها.

٤-٢- **تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها (شاهين، ١٩٩٤م: ٣٨٠، ٣٨١):**

٤-٢-١- قرارات مبرمجة (بنائية): وتشتمل على القرارات المعدة مسبقاً

لمواجهة مشاكل متكررة وليس هناك حاجة لإتباع طرق جديدة لحل تلك المشاكل في كل وقت تظهر فيه كما تعتبر قرارات روتينية.

٤-٢-٢- قرارات شبة مبرمجة (شبه بنائية): وهي التي تكون بعض خطوات عملية اتخاذ القرار متوفرة والبعض الأخر غير متوفر.

٤-٢-٣- قرارات غير مبرمجة (غير بنائية): وهي التي لا توجد لها إجراءات محددة وقائمة لحلها وتعتبر قرارات استثنائية وإبداعية في نفس الوقت، كما أنها تتعلق بمشاكل غير متكررة وهي قرارات أساسية.

٤-٣- **تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها** (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٦):

٤-٣-١- القرارات الوصفية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والخبرة، والتجارب السابقة لمتخذها إلى جانب ميوله، واتجاهاته، الشخصية.

٤-٣-٢- القرارات الكمية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد على الأساليب والطرق العلمية والكمية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، لذلك فأنها تتميز بالموضوعية والعقلانية.

٤-٤- **تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:**

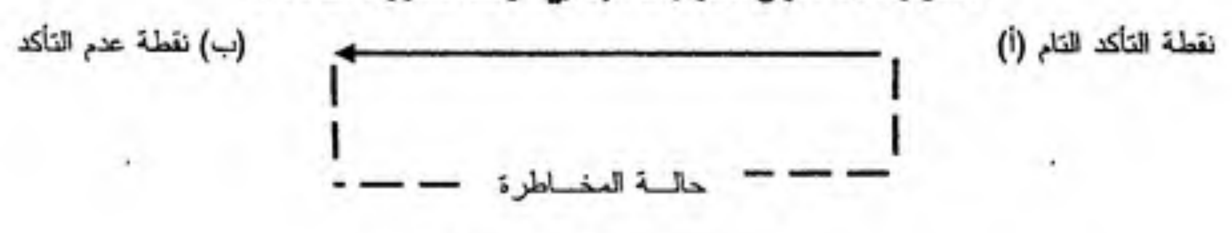
يسعى متخذ القرار إلى الحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى اختيار البديل الأفضل من خلال تخفيض حالة عدم التأكد، فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى ثلاث حالات على النحو الأتي:

٤-٤-١- القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظرف التأكد: حيث تتوفر لمتخذ القرار معلومات كافية كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار

ومن ثم عن البدائل، كما يعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة (المصري، ٢٠٠٠م: ٨٩).

٤-٤-٢- القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة: حيث أن المعلومات غير كافية، أي أن هناك بعض المعلومات عن الموقف أو المشكلة محل القرار فقط، وهذا يعني أن نتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء، وهذه الحالة تقع في مكان وسط بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد (حسين، ٢٠٠١م: ٧٢)، كما أن لحالة المخاطرة درجات يتم التعبير عنها بالمعادلة الآتية "كلما كانت جودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل منخفضة كلما كانت الحالة اقرب إلى عدم التأكد وحالة المخاطرة في اختيار ذلك البديل أعلى والعكس صحيح" (خليجة، ٢٠٠٠م: ٤٨). والشكل رقم ٦ يوضح ذلك

شكل رقم ٦ أنواع القرارات الإدارية وفقاً لظروف اتخاذها



المصدر: (حجر، ١٩٩٨م: ٣٨)

٤-٤-٣- القرارات التي يتم اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد: عندما لا تتوفر المعلومات الكافية كماً وكيفاً عن الموقف أو المشكلة محل القرار لايستطيع متخذ القرار معرفة وتحديد جميع البدائل ولانتائجها ولاتوزيعاتها الاحتمالية وبذلك تنشأ حالة عدم التأكد (الشماع، ٢٠٠١م: ١٢٠).

٤-٥- تصنيف القرارات الإدارية وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

٤-٥-١- القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين وكل من يمسهم القرار المتخذ في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يزيد من رفع روحهم المعنوية ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرار (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٥).

٤-٥-٢- القرارات الديكتاتورية: وهي قرارات انفرادية حيث يتخذها ويصدرها القائد الإداري بنفسه دون مشاركة لمن يعنيه أمر القرار من المرؤوسين وغيرهم (شيحا، ١٩٩٣م: ٣٣٩).

٤-٦- تصنيف القرارات وفقاً لدرجة وضوحها (بن حبتور، ٢٠٠٠م: ١٨٧):

٤-٦-١- القرارات الصريحة: وهي القرارات التي يفصح فيها متخذها عن مسالكه تجاه مواقف معينة بالموافقة أو الرفض.

٤-٦-٢- القرارات الضمنية: وهي القرارات الذي يشير فيها متخذها بموقفة دون أن يعلن ذلك صراحة.

٤-٧- تصنيف القرارات وفقاً لصياغتها أو شكل إصدارها (برية والحجام، ٢٠٠٢م: ٣٣٨):

٤-٧-١- القرارات المكتوبة: وهي التي تصدر في صيغة كتابية مثل اللائحة والأوامر المكتوبة.

٤-٧-٢- القرارات الشفهية: وهي القرارات التي تصدر عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة. وتعتبر القرارات الشفهية قرارات سليمة ولها أثاره، ولا تكون اقل أهمية من القرارات المكتوبة (كشك، ١٩٩٩م: ١٧٦).

٤-٨- تصنيف القرارات وفقاً لنطاقها أو امتدادها (برية والحجام، ٢٠٠٢م: ٣٤٠):

٤-٨-١- القرارات الشاملة: وهي القرارات التي يمتد أثرها ليشمل معظم وحدات التنظيم مثل تحديد ساعات الدوام أو زيادة في الراتب وغيرها.

٤-٨-٢- القرارات الجزئية: وهي التي تشمل وحدات معينة أو شخصاً واحداً من التنظيم.

٤-٩- تصنيف القرارات وفقاً للآثار المترتبة عليها (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٥):

٤-٩-١- القرارات الايجابية: ويقصد بها القرارات التي يترتب عليها القيام بسلوك معين

٤-٩-٢- القرارات السلبية: وهي القرارات التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار لحلها، لوجود بعض القيود المفروضة على ذلك، كعدم مناسبة الوقت وغيرها من المعوقات الأخرى، وعدم اتخاذ قرار بحلها يعتبر في نفس الوقت اتخاذ قرار سلبي.

٤-٩-٣- القرارات السريعة: قد تواجهه إدارة المنظمة مشكلة غير متوقعة تتطلب قراراً سريعاً، وقد تواجه الإدارة بمشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم في نفس الوقت وفي هذه الحالة يجب على الإدارة مواجهة الموقف والتضحية بدقة القرار حتى لا يتفاقم الوضع، لذلك فأن كثير من القرارات تعتمد في إصدارها على الموازنة بين الأهمية النسبية للبيانات والمعلومات غير المتوفرة وغير المؤكدة في اتخاذ القرار، والأهمية النسبية في

إصدار ذلك القرار (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٦).

٤-١٠-تصنيف القرارات وفقاً لمناسبة اتخاذها (كنعان، ٢٠٠٣م: ٢٥٨):

٤-١٠-١- قرارات وسيطة: ينبغي على من يتلقها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.

٤-١٠-٢- قرارات استثنائية: وهي قرارات مناسبة يتخذها القادة الإداريين في ضوء المعلومات الجيدة المتوفرة لديهم.

٤-١٠-٣- قرارات ابتكارية: وهي القرارات التي يتخذها القادة الإداريين وفقاً لقدراتهم العلمية ومعرفتهم بجميع الظروف المحيطة بها.

٤-١١-تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

هناك تصنيفات مختلفة للقرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية، فمن الباحثين من يصنفها وفقاً لأهميتها مثل الهمداني (٢٠٠٢م: ٥٤) وAnsoff (1965: ٧٠) والهواري (١٩٩٧م: ١٠)، ومنهم من يصنفها وفقاً للمستوى الإداري الذي يتم اتخاذها فيه مثل الشدادي وأيوب (١٩٩٨م: ٦٧) وAlson and Courtney (1992: ٢٠)، كما يصنفها البعض الأخر من الباحثين وفقاً لمستواها واجلها الزمني في نفس الوقت مثل مصطفى (١٩٩٩م: ١٧٤، ١٧٥). وعلى الرغم من اختلاف التصنيفات والمسميات إلا أنه يقصد بها شيء واحد. وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع القرارات الإدارية وفقاً لهذه المعايير وعلاقتها بالمعلومات كما هو موضح في الشكل رقم ٧ على النحو الأتي:

شكل رقم ٧ القرارات الإستراتيجية والإدارية (التكتيكية) والتشغيلية (التنفيذية)

البناء الهرمي للمنظمة			
مشكلة جديدة وغامضة غير مألوفة والمعلومات الإستراتيجية قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير بطريقة تصورية وإبداعية	إدارة عليا	قرارات إستراتيجية Strategic Decisions - أهداف - خطط طويلة المدى	قرارات غير مبرمجة
مشكلة روتينية مألوفة والمعلومات التكتيكية شبة متوفرة والقرار [شبة] روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة	إدارة وسطى	قرارات إدارية (تكتيكية) Administration Decisions - تنظيم - إشراف - تحفيز	قرارات شبة مبرمجة
تطبيق القواعد والإجراءات بصورة حرفية.	إدارة تنفيذية	قرارات تشغيلية (روتينية) Operating Decision	قرارات مبرمجة

المصدر: (محمد، ٢٠٠٠م: ١٥٣)

٤-١١-١- القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها مركزياً في المستويات الإدارية العليا، كما أنها قرارات غير مبرمجة (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٤) وتتميز بمجموعة من المميزات أهمها: القرار الاستراتيجي قرار حتمي ويتم اتخاذه مسبقاً حتى تبنا عليه القرارات التكتيكية والتنفيذية، عدم التكرار، قليلة نسبياً في عددها، تتعلق بالمدى الطويل، تتعلق بالمنظمة الإدارية ككل، تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئاتها الخارجية (المغربي، ٢٠٠٢م: ٢٤٧، ٢٤٨)، كما أنها قرارات أساسية (بربر، ١٩٩٦م: ١٦٨)، وتتميز أيضاً بارتفاع درجة المخاطرة فيها (كنعان، ٢٠٠٣م: ٢٥١). وبصفة عامة فأن القرارات الإستراتيجية أكثر صعوبة من القرارات

التكتيكية، والسبب في ذلك أنهـا تتطلـب القيـام بتنبـؤات دقيقـة للاتجاهات المحتملة في ظل ظروف عـدم التأكـد، علـى عكـس القرارات التكتيكية التي تتعامل مع متغيرات وشبكة الحدوث يمكـن قياسها بدرجة اكبر من الدقة (شريف، ١٩٨٦م: ١٦).

٤-١١-٢- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي يتم اتخاذها فـي الإدارات الوسطى، وترتبط بتحديد وسائل تحقيق الأهداف، وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ (الهمداني، ٢٠٠٢م: ٥٤)، ولا يوجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقاً يجب علـى متخذها إتباعها، كما يتم اتخاذها في ظل ظروف عدم تأكـد نسـبي (الصباح، ١٩٩٨م: ١٩٩، ٢٠٠)، كما أن هذه القرارات تغطي فترة زمنية متوسطة، وتهتم بتدفق البيانات والمعلومات فيما بـين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عملية الاستفادة منهـا (المغربـي، ٢٠٠٢م: ٢٤٩).

٤-١١-٣- القرارات التنفيذية: ويطلق عليها القرارات التشغيلية والروتينيـة، وهي قرارات تختص بمعالجة العمل الروتيني المتكرر وتقع ضـمن التخطيط القصير الأجل (المراني وآخـرون، ١٩٩٩م: ٩٣)، ويـتم اتخاذ هذه القرارات في المستويات الإدارية الدنيا وتعتبر اقرب إلـى إنتاج تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار بين بـدائل، ومثـل هـذه القرارات تتخذ في ظل ظروف تأكد تام، لأن معلوماتها غلبـاً مـا تكون متوفرة، وبذلك فأن نتائجها تكون معروفـة مسـبقاً (خليجـة، ٢٠٠٠م: ٤٩).

جوانب أهمها: الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على البيانات بحيث تكون هذه البيانات دقيقة وشاملة، مدى توفر قنوات الاتصال التـــي تسمح بانسياب هذه الخصائص من مصادرها إلى متخذي القرارات بحيث تكون هذه القنوات قادرة على السماح بانسياب هذه البيانات فـــي الوقـــت المناسب، الوقت المتاح للحصول على البيانات المطلوبة ومعالجتها، مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصـــول علـــى البيانـــات (كشك، ١٩٩٩م: ١٨٥). وعليه فإن كل ما ذكر سابقاً يمكن اختصاره في أن توفر المعلومات كماً وكيفاً عن المشكلة أو الموقف محل القرار، يتوقف على كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المستخدم في المنظمة الإدارية.

٥-٥- مشكلة الاتصالات:

يعتبر عدم توفر قنوات الاتصالات المناسبة الأفقية والصاعدة والهابطـــة داخل المنظمة الإدارية، وكذلك الاتصالات التي تربطها بمحيطها الخـــارجي من أهم أسباب عدم توفر المعلومات في تلك المنظمات الأمر الذي يترك أثراً سلبياً وبصوره غير مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٥-٦- صعوبة التأكد من سلامة القرار:

يواجه القائد الإداري صعوبة في اختيار البديل الأنسب الـــذي يحقـــق أكثر الفوائد بأقل التكاليف أو الخسائر، وذلك نتيجة لعدم توفر المعلومـــات كماً وكيفاً عن كل بديل مطروح للاختيار تساعد في تحليل وتقييم البـــدائل واختيار انسبها (أيوب، ١٩٩٧م: ٧٤).

٥-٧- القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على متخذ القرار:

لكل قائد إداري متخذ قرارات قيمـــه وعاداتـــه وتقاليـــده واتجاهاتـــه

ومعارفه، وبالتالي فإن قراراته تتأثر بما يحمله من قيم وعـــادات وتقاليـــد ....الخ (برية والحجام، ٢٠٠٢م: ٣٥١).

٥-٨- **صعوبة استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات:**

على الرغم من أهمية الأساليب الكمية فـــي تســـهيل عمليـــة اتخـــاذ القرارات وبالذات في المسائل المعقدة إلا أن هناك مجموعة من العوامـــل التي تحد من الكفاءة المثلى لتطبيق الأساليب الكمية فـــي عمليـــة اتخـــاذ القرارات تتمثل أهمها في: عدم استيعاب الأساليب الكمية بصورة كاملـــة، كما تتطلب الأساليب الكمية ثروة من البيانات والمعلومات وما يتطلبه ذلك من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتي بدورها تتطلب توفر القوى العاملة الماهرة والقادرة على استخدام هذه التقنيـــات، عدم معرفة القيادات الإدارية بهذه الأساليب وإحساسهم بالنجاح في اتخـــاذ القرارات بدون استخدامها (أحمد، ١٩٩٨م: ٥٧٥)، كما قد يتأثر القـــرار الإداري بصورة مباشرة بمتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمي الأمر الذي يجعل القرار القائم على نتائج كمية مجرد عاجز عن تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل، ومن هنا تأتي أهمية عنصر الحكم الشخصي في عملية اتخاذ القرار (العلاق، ١٩٩٩م:١٦٤).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يُقصد بالدراسات السابقة: الأبحاث والدراسات والجهود العلمية الموثقة التي أجريت في مجال الدراسة الحالية أو المقترحـــة، وتشـــمل الأبحـــاث النظرية عموماً، والدراسات العلمية على وجهه الخصـــوص (العواملـــة، ١٩٩٧م: ٦٦). ويلجأ الباحثون في العلوم الاجتماعية وغيرها في الغالـــب

للدراسات السابقة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أهمها في الأهداف الآتية (العواملة، ١٩٩٧م: ٦٦، ٦٧) (العلاونة، ١٩٩٦م: ٣٨٩):

أ- شرح خلفية الموضوع، أي المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتعميق فهم الباحث لتلك المشكلة، من خلال التعرف على الجهود السابقة التي بذلها الآخرون في نفس المجال، وبالتالي الاستفادة منها في تشخيص مشكلة الدراسة (قيد البحث) ووضع أهدافها، ومن ثم إيجاد الطريقة العلمية المناسبة لتحليل تلك المشكلة، لما لذلك من دور في تحسين مستوى الإضافة العلمية والعملية للدراسة الحالية.

ب- وضع الدراسة الحالية في إطارها السليم وربطها بالأبحاث السابقة من حيث الإضافة العلمية المتوقعة منها.

ج- التعرف على ما تم التوصل إليه من معرفة حول الموضوع الذي تقع في إطاره المشكلة قيد البحث.

د- تجنب الأخطاء والمشكلات التي تعرضت لها الأبحاث السابقة وعدم تكراراها في الدراسة الحالية.

هـ - التأكد من عدم بحث ودراسة المشكلة قيد البحث والدراسة من قبل باحثين آخرين.

و- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة والعودة إليها عند الاحتياج.

كما أن إغفال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة يتضمن مخاطر عديدة منها: تكرار الأخطاء الموضوعية والمنهجية، قد تفقد الدراسة أصالتها نتيجة تكرارها، ضياع الوقت والجهد والإمكانيات دون جدوى يذكر، يضاف إلى ذلك أن العرف والقواعد العلمية في البحث العلمي تتطلب رجوع الباحث للدراسات السابقة المتاحة له قبل تصميم

البحث وتنفيذه (العواملة، ١٩٩٧م: ٦٧).

وعليه، فإن الباحث قد اجتهد في الحصول علـــى بعــض الدراســات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أمــا بصـــورة مباشـــرة أو غيـــر مباشرة، وذلك للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المذكورة أنفاً بالإضـــافة إلى:

أ- التعرف على القيمة العلمية لكل دراسة من هذه الدراسات.

ب- تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال المقارنة بينهـــا وبـــين هـــذه الدراسات.

ج- استقراء واستنباط ما يمكن استقراؤه واستنباطه من هذه الدراســـات بالقدر الذي يخدم موضوع وأهداف الدراسة.

وسوف يقوم الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصـــل وفقاً لسنة إجرائها عليها على النحو الأتي:

١- <u>دراسة البكري (١٩٨١م):</u>

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر البحوث في رســم السياســـات وصنع القرارات التربوية" بهدف توضيح العلاقة بـــين البحـــث العلمـــي كمتغير مستقل، وصنع القرارات ورسم السياسات كمتغيرات تابعة، وقـــد توصلت هذه الدراسة إلى أن راســـمي السياســـات وصـــانعي القـــرارات يستعملون نتائج بعض البحوث وخاصة البحوث التي يوجهون القيام بهـــا بالإضافة إلى البحوث التي تتفق مع مواقفهم السياسية واتجاهاتهم العامـــة سوى كانت معملية أو أكاديمية أو خطابية.

يتبين مماسبق أن هناك علاقة غير مباشرة بين الدراسة الحالية وهذه

الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تناولت رسم السياسات وصنع القـرارات كمتغيرات تابعة بينما تناولت الدراسة الحالية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هـذه الدراسـة فـي الزمـان والمكـان والمنهجية حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية، في حـين اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية النوعية.

٢- **دراسة حسن (١٩٨١م):**

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات" بهدف مناقشة دور بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، والمشكلات التي تعترض تطبيقها في أقطار الوطن العربي، وتوصلت إلى أن بحوث العمليات تلعب دوراً هاماً في الوقت الحالي في عمليـة اتخـاذ القرارات وأوردت على سبيل المثال القرارات التـي ينبغـي أن يتخـذها المسئولون بالاعتماد على بحوث العمليات في احد المشروعات الصناعية الجديدة وذلك منذ لحظة ظهور المشروع كفكرة وحتى لحظة قيامه بالإنتاج الفعلي، كما توصلت إلى أن نماذج بحوث العمليات يمكن استخدامها فـي اختيار نوع النشاط الذي سوف يمارسه المشروع وتحديد حجمه وموقعـة وتخطيطه الداخلي واحتياجاته من القوى العاملـة إضـافة إلـى تصـميم المنتجات التي سيقوم بتصنيعها كما يمكن استخدام هذه النماذج في مرحلة الإنشاء وذلك بتطبيق أسلوب المسار الحرج لتخطيط عمليات إنشاء المباني وتركيب المعدات والمكينات، كما يمكن استخدامها أيضـاً فـي مرحلـة التشغيل سواءً بالنسبة لتخطيط الإنتاج أو للرقابة على المخزون أو الجودة أو عمليات الصيانة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطبيق

بحوث العمليات تتمثل في القدرة على العمل كعضو في فريــق البحــث، القدرة على إنشاء قنوات اتصال جيدة مع الآخرين، القدرة على تشــخيص المشكلة، القدرة على تخطيط وتنفيذ الخطوات اللازمة للدراســة، القــدرة على استخدام الطرق والأساليب والبيانات المتاحة وتطويعها عند الضرورة بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة، دعم إدارة المنظمة وتعاون العاملين فيهــا، وجود نظام جيد للمعلومات داخل المنظمة، وجود حاسبة الكترونيــة ذات قدرات مناسبة، كما توصلت إلى أن استخدام بحوث العمليات يستلزم مــن متخذي القرارات النظر إلى المشكلات بصورة أكثر عمقاً، كمــا يتطلــب قدراً مناسباً من المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع وبالتالي فــإن أي نقص في هذه المعلومات يؤدي إلى الكشف عن نواحي القصور في نظــام المعلومات القائم في المنظمة الإدارية مما يترتب علية غالباً إعادة النظــر في هذا النظام ومحاولة تحسينه، كما أن استخدام النماذج الرياضية لبحوث العمليات يستلزم الاستعانة بالكثير من أســاليب الإدارة العلميــة كدراســة الحركة والوقت، وبديهي أن الاستعانة بهذه الأساليب يساعد علــى رفــع مستوى الأداء داخل المنظمة الإدارية.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراســة عمليــة اتخــاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع مع بيان أثر المعلومات في عمليــة اتخــاذ القرارات، إلا أنها اختلفت عنها في المتغيرات المستقلة، ومن حيث الزمان والمكان والمنهجية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي.

٣- <u>دراسة غراب (١٩٨٧م):</u>

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "نحو نموذج متكامــل

لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية"، بهـدف تطـوير نمـوذج لتحليل العلاقات بين العوامل الداخلية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بقصد إلقاء الضوء على أكثر الأمور حيوية في عمـل المـدير الاسـتراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- اختلاف متخذي القرارات الذين يواجهوا ظروفاً داخليـة وخارجيـة مختلفة في استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية، كما يختلف تـأثير القرار المتخذ على المنشأة داخلياً وعلى بيئتها خارجياً تبعاً لمستويات اخذ منحنى القرارات بنظم المعلومات الإدارية ومدى اتخـاذ تلـك القرارات على أساس من المعلومات الواردة إليهم.

ب- اختلاف نتائج الأداء تبعاً لمدى اتخاذ القـرار علـى أسـاس مـن المعلومات الواردة لمتخذي القرارات، وأتباع خطوات اتخاذ القـرار الاستراتيجي، واستخدام نظم المعلومات الإدارية، واعتبار متطلبـات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، اختلاف تأثير نتائج الأداء الحالية على تفسير متخذي القرارات للمعلومات الواردة إليهم واسـتخدامهم لنظم المعلومات الإدارية داخل المجموعة الواحـدة مـن متخـذي القرارات تبعاً للفروق الفردية.

ج- تؤدي الفروق الفردية بين متخذي القرارات إلى مستويات مختلفة في تفسيرهم للمعلومات الواردة إليهم، وأخذهم بنظم المعلومات الإدارية في صنع القرار حتى تحت الظروف الخارجية والداخلية المتقاربـة وبرغم تساوي الموقف الإداري ونتائج الأداء السابق، كمـا تـؤدي الفروق في النمط الفكري لمتخذي القرارات إلى مستويات مختلفة في الأخذ بعمليات التبسيط الفكرية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

د- اختلاف مستوى تحديد المشكلة موضع النظر وصياغة الهدف للموقف الإداري الذي يواجهه متخذ القرارات، والأخذ بأساليب التحليل وتكوين بدائل الحل، والاختيار بين البدائل المطروحة التي يأخذ بها متخذ القرارات وطرق التقييم التي يستخدمها تبعاً لتفسيره للمعلومات الواردة إليه وأخذه بنظم المعلومات الإدارية، كما تؤدي الفروق في تحديد المشكلة موضع النظر وصياغة الهدف للموقف الإداري الذي يواجهه متخذ القرارات على مستويات مختلفة من تفسير المعلومات الواردة إليه واستخدام نظم المعلومات الإدارية المتاحة.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التركيز على المعلومات كعنصر مهم لعملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تناولهما لدراسة المعلومات، ففي حين تناولت هذه الدراسة معظم العوامل (المتغيرات) المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بهدف بناء نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ركزت الدراسة الحالية على المعلومات وطبيعة نشاط دواوين الوزارات ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيها بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (العوامل الشخصية والوظيفية) لمتخذي القرارات كأهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٤- <u>دراسة خاشقجي (١٩٩٠م):</u>

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "عملية صنع القرارات الإدارية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة"، وقد هدفت إلى التعرف على المراحل التي تمر بها صنع القرارات الإدارية في

القطاع العام، مقارنة ترتيب مراحل عملية صنع القرارات في ثلاث منظمات في القطاع العام تتمثل في وزارة الصحة، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية، كما هدفت إلى التعرف على العوامل التي تحكم مراحل عملية صنع القرار في القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من فئة المديرين في المنظمات الثلاث المذكورة سابقاً حيث بلغ عدد أفراد العينة ١٥٢ مديراً يمثلون المستويات الإدارية العليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- تشابه الخطوات التي يمر بها صنع القرار الإداري في المنظمات الإدارية محل الدراسة بالخطوات التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم ومناقشاتهم وذلك من حيث التسلسل والتعاقب.

ب- تحكم عملية صنع القرارات الإدارية في الممارسات العملية عوامل تؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية تماماً ولذلك فأن القرار الإداري في الممارسات العملية يتأثر وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار وأهمية القرار ونوعية ونمط المنظمة التي يعمل بها المدير والوقت المتاح لصنع القرارات الإدارية ونوعية القوى البشرية المتاحة وطبيعة الموقف الذي يواجه المدير وتوفر النواحي المادية المتاحة للمدير والضغوط الخارجية والداخلية على المدير.

ج- يمكن بناء نموذج لمراحل عملية صنع القرارات الإدارية من الناحية العملية على أساس السلوك الفعلي للمديرين متخذي القرارات الأمر الذي يعطي نموذج الدراسة السلوكي فرصة لإخضاع المراحل العملية لصنع القرارات الإدارية من الناحية العملية في احد

المنظمات العامة بطريقة تجريبية يساعد المديرين فيها على فهم ودراسة صنع القرار الإداري.

على الرغم من اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف هذه الدراسة، إلا أن الباحث أفاد منها في تغطية جزء من الخلفية النظرية المتعلقة بخطوات عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.

٥- <u>دراسة علي (١٩٩٠م):</u>

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "اتخاذ قرار تربوي بشأن تطوير نظام امتحان الشهادة الثانوية العامة في اليمن حسب نموذج ريغا الأول للاحتمالات"، وقد هدفت إلى اتخاذ قرار تربوي مدروس لتطوير امتحان الشاهدة الثانوية في اليمن والذي يعاني من التقليدية وعدم الكفاية وذلك عن طريق تطبيق نموذج ريغا للاحتمالات للخروج بأسلوب يمكن بواسطته اختيار أفضل البدائل المتاحة حسب أعلى الاحتمالات التي يحسبها نموذج ريغا الأول للاحتمالات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القرار الذي يتم اتخاذه بدون القيام بإجراء الدراسة غير مناسب لأن ليس له أي عائد وبالتالي فإن صانع القرار سيبني قراره على أساس العائد الأعلى الذي يقوم على اتخاذ القرارات بعد القيام بإجراء دراسة مسبقة وبذلك فأن الدراسة توصلت إلى القرار التالي "التخلي عن فكرة تنفيذ مشروع تطوير نظام امتحان الشهادة الثانوية العامة دون القيام بإجراء دراسة مسبقة، تنفيذ مشروع تطوير امتحان الشهادة الثانوية العامة بعد القيام بإجراء دراسة مسبقة".

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المشكلة ومن ثم

الهدف، إلا أن الباحث أفاد منها في تغطية جزء من الخلفية النظرية المتعلقة بخطوات عملية صنع واتخاذ القرارات.

٦- **دراسة القباطي (١٩٩٢م):**

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية" بهدف التعرف على جوانب القصور وأسبابه في صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية، معرفة الكيفية التي بها يُصنع ويتُخذ القرار التربوي، التعرف على العوامل والظروف المؤثرة على صناعة واتخاذ القرار التربوي، وتقديم توصيات ومقترحات قد تساعد في تطوير صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية، وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النتائج الآتية:

أ- أسفرت الدراسة النظرية عن ضرورة توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرار واتخاذه وبدونها لا يمكن التوصل إلى قرار سديد.

ب- بلغت نسبة مشاركة مدراء الإدارات في صناعة القرارات التكتيكية ٩٠%، بينما بلغت نسبة مشاركتهم في صناعة القرارات الإستراتيجية ٨٥%.

ج- بينت نتائج الدراسة أن ٣٠% من العينة يقوموا باتخاذ القرارات على أساس الأسلوب العلمي، و٥٤% يقوموا باتخاذ قراراتهم بعيداً عن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، بينما ١٦% من العينة أحجم عن الإجابة.

د- جاءت أراء العينة حول الإدارات التي يتم الحصول منها على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار متباينة مما يوحي بعدم وجود أماكن محددة يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة

لصناعة واتخاذ القرار.

هـ - توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تواجه صناع ومتخذي القرار في الإدارة التعليمية أبرزها: نقص المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، طول الوقت المستغرق في جمع المعلومات، عدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، صعوبة الحصول عليها. كما اعتبرت العينة التقارير المكتوبة أهم مصدر للمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار.

و- توصلت الدراسة إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية كان أبرزها: العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى ثقافة صانع ومتخذ القرار وعاداته وتقاليده وخبرته وتعليمه.

على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في البيئة الإدارية اليمنية مثلها مثل الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن هذه الدراسة في الهدف والمجتمع والعينة بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تناولت أكثر العوامل تأثيراً في عملية صنع واتخاذ القرارات.

٧- دراسة الصبح (١٩٩٥م):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أهمية الملاءمة والثقة في التقرير المالية المنشورة لأغراض اتخاذ القرارات وتقيم الأداء"، بهدف التعرف على مدى توفر خاصيتي الملاءمة والثقة في المعلومات التي تقدمها التقارير المالية المنشورة في الشركات عينة الدراسة كما يفهمها مستخدموا تلك التقارير في البيئة اليمنية، كما هدفت إلى محاولة قياس أثر مدى ملاءمة وموثوقية المعلومات التي تقدمها تلك التقارير على قرارات

الاستثمار (الإقراض) وتقيم الأداء، وتكونت عينة الدراسة من ١٨٨ مفردة موزعة على أربعة عناصر تتمثل في: المساهمون ٨٠، المقرضـون ٤٠، الإدارة ١٨، المهنيون ٥٠، وأجريت هـذه الدراسـة علـى الشـركات المساهمة في صنعاء وتعز والحديدة، ونتج عن هذه الدراسـة أن هنـاك تفاوت فيما يتعلق بأثر الملاءمة أولاً على اتخاذ القـرارات حيـث وجـدا تأثيراً عالي لدى المساهمين، وتأثيراً متوسط لدى المقرضين، أمـا فيمـا يتعلق بأثر الثقة على اتخاذ القرارات وتقيـيم الأداء وجـدا أثـراً لـدى المساهمين ولم يوجد لدى المقرضين.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر الخصـائص النوعية للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع الاخـتلاف فـي عـدد الخصائص التي تناولتها كل دراسة فبينما تناولت هذه الدراسة خاصـيتين فقط للمعلومات هما الملاءمة والثقة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات فـي القطاع المالي والمحاسبي، تناولت الدراسة الحالية إلـى جانـب هـاتين الخاصيتين خصائص أخرى يجب أن تتوفر في المعلومات لعملية اتخـاذ القرارات الإدارية، كما أن هذه الدراسة أجريت على الشركات المسـاهمة في صنعا وتعز والحديدة، وأجريت الدراسة الحالية على دواوين الوزارات في أمانة العاصمة صنعاء.

٨- <u>دراسة غراب وحجازي (١٩٩٥م):</u>

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات: دراسة تجريبية"، وقد هدفت إلـى التعـرف على أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القـرار

التنافسي، والتعرف على أثر نمط متخذ القرارات الذهني في استخدامه لهذه النظم في اتخاذ القرارات التنافسية، التعرف على علاقة خصائص واتجاهات متخذ القرارات بتأثير نمطه الذهني في استخدامه لهذه النظم في اتخاذ القرارات التنافسية، وكانت مفردات الدراسة التي أجريت عليها التجربة ٦٦ طالب من طلاب المستوى الرابع في شعبتين من شعب مرحلة بكالوريوس إدارة الإعمال المسجلين في مساق السياسات الإدارية والذين يستخدموا مباراة الإعمال ضمن متطلبات المساق المذكور وذلك على اعتبار سلوك اتخاذ القرارات بين طلاب إدارة الإعمال معبراً تقريباً عن السلوك المتوقع للمديرين الحقيقيين في حقل الواقع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- تبين قلة الوقت الذي استغرقته الجماعة التي استخدمت النظام في المتوسط عما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام، كما تبين ارتفاع جودة القرارات المتخذة من قبل الجماعة التي استخدمت النظام عن ما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام.

ب- تبين كبر العائد على الأصول الإجمالية الذي حققته الجماعة التي استخدمت النظام في المتوسط عن ما هو في الجماعة التي لم تستخدم النظام، وبذلك فأن استخدام نظم مساندة القرارات ينعكس على العائد على الأصول الإجمالية.

ج- تبين تأثير اختلاف الأنماط الذهنية معنوياً على كفاءة وفاعلية استخدام عينة الدراسة لهذه النظم بعد تثبيت أثر صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم ذات العلاقة.

د- تبين أن هناك أثر لاتجاهات متخذ القرارات العامة نحو التخطيط،

استخدام النماذج الإدارية، استخدام نظم مساندة القرارات نفسها على كفاءة وفاعلية استخدامه لتلك النظم بعد استبعاد أثر اختلاف أنماط متخذي القرارات الذهنية، كما تبين أن هناك تأثيراً لخصائص متخذ القرارات الشخصية وخصوصاً مستواه العلمي على كفاءة وفاعلية قراراته.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع، مع الاختلاف في دراسة بعض المتغيرات المستقلة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان والمجتمع والعينة والمنهجية.

٩- <u>دراسة أيوب (١٩٩٦م):</u>

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، وقد هدفت إلى ألقاء الضوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال تقديم فكرة عن مفهوم هذا النظام ومكوناته وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات واستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية وكذلك تعريف المعلومات ألاستراتيجيه بخصائصها التي تخدم احتياجات الإدارة العليا، اقتراح نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي مع الإشارة إلى كيفية تكامل نظام المعلومات الاستراتيجي مع الإدارة الإستراتيجية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- إن المعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار بدائل العمل الممكنة كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة

بالبيئة الداخلية للمنظمة، ويجب أن تتوفر في هذه المعلومات خصائص وسمات معينة كأن تكون واضحة ودقيقة وأن يكون توقيتها مناسباً وشاملة ومتكاملة.

ب- إن نظام المعلومات الاستراتيجي هو ذلك النظام الذي يخدم ويدعم نشاطات الإدارة الإستراتيجية التي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات.

ج- اقترحت الدراسة عدد من المكونات لنظام المعلومات الاستراتيجي تمثلت في: نظم البحث في البيئة، قاعدة البيانات الإستراتيجية، مكتبة البرامج، تقديم المعلومات، شبكات اتصالات المعلومات الإستراتيجية.

د- اقترحت الدراسة نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي يقوم على أساس المكونات السابقة بالإضافة إلى نظم معلومات الإدارة العليا، نظم دعم الإدارة العليا، نظم الخبراء، المكونات الأخرى للنظام التي تتضمن قاعدة البيانات ومكتبة البرامج واستخدام المدير لأجهزة الميكرو كمبيوتر التي تتصل من خلال شبكات الاتصال مع الحاسب الرئيسي في المنظمة الإدارية.

على الرغم من اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف هذه الدراسة، إلا أن الباحث قد أفاد منها في تغطية جزءً من الخلفية النظرية المتعلقة بكل من المعلومات وخصائصها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذا مكونات نظم المعلومات الإدارية الآلية.

١٠- <u>دراسة الأعرجي (١٩٩٧م):</u>

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "تحليل أسباب الخطأ في القرارات المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية"، بهدف

إلى إبراز الأبعاد التحليلية لمحدودية الرشد التي تكمن وراء ممارسة الخطأ في القرارات المصرفية. وقد توصلت إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن أهم الأبعاد لمحدودية الرشد التي تكمـن وراء ممارسـة الخطأ في القرارات المصرفية تتمثل في: محدودية المقدرة على التركيـز على أكثر من مشكلة أو هدف واحد في الوقت نفسه، محدوديـة المقـدرة على الربط بين الخلفية المعرفية لمتخذ القرار من جهة والمعلومات التـي يستقيها أنياً من البيئة عن متغيرات القرار المزمع اتخاذه من جهة أخرى، محدودية مقدرة متخذ القرار على استدعاء معلوماته من الـذاكرة البعيـدة لأغراض عملية اتخاذ القرار.

أشارت هذه الدراسة إلى أثر بعض العوامل (المتغيرات) في عمليـة اتخاذ القرارات منها المعلومات الذي تعتبر أسـاس موضـوع الدراسـة الحالية، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان ومجتمع الدراسة، ففي حين أجريت هذه الدراسة على بعض المصـارف الأردنية، أجريت الدراسة الحالية على دواوين الوزارات اليمنية.

١١- دراسة أحمد (١٩٩٨م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدميـة في المملكة الأردنية الهاشمية"، وقد هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات، وبيان مدى تطبيق الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في تلك المؤسسات، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام الأساليب الكمية في تلك المؤسسات، بالإضـافة

إلى إبراز المزايا التي تعود على المؤسسات التي تستخدم الأساليب الكمية، كما هدفت إلى قياس أثر بعض المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والمتغيرات التنظيمية للمؤسسات المتمثلة في طبيعة نشاط المؤسسة، وحجمها، ونوع ملكيتها، توفر الحاسوب على استخدام أو عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. وتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة المؤسسات الصناعية والخدمية بدرجاتها الممتازة والأولى والثانية المسجلة في غرفة التجارة والصناعة في الأردن، أما عينتها فتكونت من المؤسسات التي يتوقع أنها تستخدم أساليب التحليل الكمي وهي تلك التي لها حد أدنى من المستويات التنظيمية يسمح باستخدام هذه الأساليب، وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النتائج الآتية:

أ- إن أهم الأساليب والطرق الكمية المستخدمة في المؤسسات هي على الترتيب: التحليل الإحصائي، نماذج المخزون، البرمجة الخطية، تحليل التكلفة والعائد، نماذج التنبؤ، طريقة بيرت، النماذج المالية، شجرة القرارات، المحاكاة بالحاسوب، نظرية الصفوف.

ب- تمثلت أهم معوقات تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في: عدم المعرفة بهذه الأساليب، عدم توفر المتخصصين، صغر حجم المؤسسة، عدم كفاية ودقة البيانات المطلوبة، المؤسسة ناجحة بدون استخدام هذه الأساليب، عدم توفر الحاسوب، ارتفاع التكلفة، عدم اهتمام واقتناع الإدارة بها، استخدمت ولم تنجح.

ج- تبين أن مزايا تطبيق الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في: تحسين عملية اتخاذ القرارات، توفير الوقت، تحسين

الإنتاجية، تحسين الربحية، تخفيض التكاليف.

د- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري طبيعة نشاط وملكية المؤسسة واستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وتوفر الحاسوب واستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، كذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فيما عدا العمر تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ووظيفة المبحوث وبين استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: دراسة عملية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وفي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مع الاختلاف في: تحديد هذه المتغيرات، فبينما تناولت هذه الدراسة العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة كمتغيرات ديموغرافيه، وطبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، ملكيتها، توفر الحاسوب كمتغيرات تنظيمية، أضافت الدراسة الحالية إلى جانب المتغيرات الديموغرافية السابقة التخصص العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، في حين اقتصرت على طبيعة نشاط دواوين الوزارات، ونوع نظم المعلومات المستخدمة فيها كمتغيرين تنظيميين، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان والمجتمع والعينة.

١٢- <u>دراسة الشدادي وأيوب (١٩٩٨م):</u>

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "استخدام نظم مساندة القرارات في المنشأة الصناعية السعودية"، بهدف دراسة أثر استخدام نظم مساندة القرارات في كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة، وتكونت عينة

الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة المتمثل فـــي المنشـــأة الصـــناعية السعودية الموجودة في مدينة الرياض مع اســتبعاد ١٠% مـــن إجمـــالي المجتمع الأصلي ٥٥١ وهي المنشأة الصناعية المغلقة أو المتوقفـــة. وقــد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إن منشأة العينة كانت تميل إلى استخدام النظم المعلوماتية المختلفــة بشكل مكثف لأغراض تراوحت بين ٦٤,٨% للمساعدة فـــي تقــديم الخبرة للإدارة، ونسبة ٥١,٣% لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم نسبة ٣٧,٤% للمساعدة في القرارات التي تتخـــذ جماعيـــاً ثـــم المساعدة في اتخاذ قرارات الإدارة العليا على التوالي.

ب- تراوحت درجة التركيز على استخدام نظم مساندة القـــرارات تبعـــاً لهيكل القرار الإداري ونوعيته ومستواه الإداري.

ج- إن منشأة العينة التي كانت تعتمد على نظم مساندة القـــرارات فـــي صنع حوالي ٥٠ - ٧٥% من قراراتها بلغت نسبتها ٤١,١%، كذلك فأن المنشأة التي كانت تستخدم تلك النظم لاتخاذ أكثر من ٧٥% من قراراتها بلغت نسبتها ١٧,٨% بمعنى أن حوالي ٥٩% من منشـــأة العينة كانت تلجأ إلى استخدام نظم المساندة في صنع قراراتها بشكل كبير.

د- إن لهيكل القرار الإداري تأثيراً معقولاً على درجة اســتخدام نظـــم مساندة القرارات لكن هذا التأثير كان ايجابيـــا بالنســـبة للقـــرارات المرتبة، وعكسياً بالنسبة للقرارات غير المرتبة.

هـ - إن المستوى الإداري للقرار الاستراتيجي والتكتيكي والتشـــغيلي كان له أثراً معنوي سلبي على استخدام نظم مساندة القرارات، كمـــا

أن درجة استخدام نظم مساندة القرارات كان لها أثراً موجب على القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها، كما كان لمستوى استخدام نظم مساندة القرارات تأثير ايجابي على كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن نظم مساندة القرارات لم يكن له تأثير معنوي على فاعلية القرارات المتخذة.

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أهم المقومات التي يجب توفرها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية مع الاختلاف في ذكر هذه المقومات، ففي حين تناولت هذه الدراسة اثر استخدام نظم مساندة القرارات في كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة، تناولت الدراسة الحالية أثر استخدام المعلومات باعتبارها مخرجات نظم مساندة القرارات ومدخلات في نفس الوقت لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان ومجتمع الدراسة والعينة.

١٣- دراسة Simons and Thompson (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة في استراليا تحت عنوان "Strategic determinats: The context of managerial decision making" المحددات الإستراتيجية في محيط اتخاذ القرارات الإدارية، وقد هدفت إلى وضع تعريف لاتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين، وتحديد أثر العوامل البيئية والمؤسسية والشخصية وعوامل محتو القرار في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وقد توصلت إلى أن هذه العوامل تمثلت بالعوامل البيئية وهي الظروف الخارجية، أراء العملاء، المبيعات، المنافسون، حصة السوق، ثبات البيئة، طلبات العملاء،

السياسات والتعليمات الحكومية، الدعم الحكومي، والعوامل المؤسسية المتمثلة في الصراع بين الموظفين، الرسمية، الدعم الداخلي من الموظفين، الأهداف المالية، الإجراءات الإدارية، الدعم المالي، القوى البشرية، الفعالية في العمل، وعوامل محتو القرار المتمثلة في درجة التعقيد، عدد المنتفعين شرعية القرار، والعوامل الشخصية المتمثلة في الخبرة السابقة، قدرة التحمل، الشخصية الاجتماعية، الاستعداد للإنجاز، المؤهل العلمي.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية لمتخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مع الاختلاف في تحديد هذه المتغيرات، ففي حين تناولت الدراسة الحالية العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة السابقة، التدريب، تناولت هذه الدراسة الخبرة السابقة، قدرة التحمل، الشخصية الاجتماعية، الاستعداد للإنجاز، المؤهل العلمي.

١٤- دراسة Winterman et. al (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "Impact information on decision making in government department"، وقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية حول أثر المعلومات وأنواعها وجودتها كمدخلات في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يدركون أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات وأن القرارات في الدوائر الحكومية هي عبارة عن معلومات كثيفة وترتكز على مزيج من المتطلبات المعقدة، كما تعتبر المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطاً، كما

تبين أن تنوع المعلومات المقدمة يعكس درجة تعقيد القرار المتخـــذ، وأن دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جــودة القــرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة إلى حد كبير حيث أن كـــلاً منهما تناولت دراسة أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية مع الاختلاف في الزمان والمكان.

١٥- دراسة Yousef (١٩٩٨):

أجريت هذه الدراسة في الإمارات العربية المتحـــدة تحـــت عنـــوان "predictors of decision making styles in a Non-Western Country"، وهدفت إلى تحديد أثر كل من، ثقافة المنظمـــة، ومســـتوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، والجوانب الشخصية لمتخـــذ القـــرار المتمثلة في المؤهل العلمي، والعمر، والمستوى الإداري، والجنسية علـــى اتخاذ القرارات. تكون مجتمع هذه الدراسة من متخـــذي القـــرارات فـــي القطاع الصناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبينت نتائجها وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات، وبين كـــل مـــن: ثقافـــة المؤسسة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، المؤهـــل العلمـــي والمستوى الإداري لمتخذ القرارات، وبالتالي فإنه من الممكن التنبؤ بـــنمط متخذ القرارات في البيئات المشابهة من خلال هذه العوامل.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثـــر المتغيـــرات الديموغرافية لمتخذي القرارات المتمثلة في العمـــر، المؤهـــل العلمـــي، المستوى الإداري (الوظيفي) في عملية اتخاذ القرارات، كما أشارت هـــذه

الدراسة إلى الجنسية كأحد هذه المتغيرات في حين أضافت الدراسة الحالية سنوات الخبرة، التخصص العلمي، التدريب كمتغيرات ديموغرافية أخرى لمتخذي القرارات، كما تشابهتا في دراسة أثر متغير المستوى التكنولوجي المستخدم في المؤسسة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات كأحد المتغيرات التنظيمية للدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمـــان والمكان والمجتمع والعينة.

١٦- **<u>دراسة السامرائي (١٩٩٩م):</u>**

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "اتجاهات العاملين نحــو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القــرارات فــي القطــاع الحكــومي الأردني". وقد هدفت إلى: محاولة التعرف على واقع استخدام الأســاليب الكمية وبحوث العمليات في القطاع الحكومي الأردني، التعرف على أهــم الأسباب التي تعيق عملية استخدام الأساليب الكميــة، اقتــراح مجــالات التطوير في عملية اتخاذ القرار بما يضمن زيادة الكفاءة والفاعلية لإنجــاز عملية التطوير الإداري. تكون مجتمع هذه الدراسة من مــديري الإدارات ورؤساء الأقسام وفئات قيادية أخرى، وشملت العينة من هم فــي درجــة مستشار ورئيس باحثين وباحث وموظف إداري من أصحاب القرارات في الوزارات الأردنية المختلفة باستثناء وزارات الخارجية والداخلية والــدفاع وتم اختيار عينة عشوائية من كل وزارة تختلف نسب التمثيل فيهــا مــن وزارة إلى أخرى وفقاً لاختلاف عدد المديرين ورؤساء الأقسام والفئــات الأخرى من وزارة إلى أخرى واختلاف نسب الردود، كما تــم الاعتمــاد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وأهم النتائج التــي

توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في النتائج الآتية:

أ- إن درجة المعرفة بالأساليب الكمية ضعيفة جداً في مواقع اتخاذ القرار وبالتالي فإن تطبيق عينة الدراسة لتلك الأساليب في مجال عملهم ضعيف جداً وتسيطر الأساليب التقليدية على نمط عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الحكومية الأردنية وذلك لوجود عناصر بمؤهلات علمية دون الجامعة في مواقع اتخاذ القرار في الإدارة الوسطى وأحياناً في الإدارة العليا وجميع هذه الأسباب أدت إلى عدم تبني أساليب إدارية حديثة في عملية اتخاذ القرار.

ب- تبين أن أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات والتي تم ترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة تتمثل في: عدم توفر الأشخاص المتخصصين، عدم توفر البيانات الدقيقة، عدم وجود تشجيع من الرؤساء، عدم توفر الحاسب، طبيعة العمل، عدم توفر الاعتماد المالي اللازم، توجه الإدارة لا يساعد على استخدامها.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي كمتغير تابع، وفي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية لمتخذي القرارات كالوظيفة الحالية، مدة الخدمة (سنوات الخبرة)، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، في عملية اتخاذ القرارات، كما تطرقت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية المعلومات لاستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في: المتغيرات المستقلة الرئيسية ففي حين تناولت هذه الدراسة أثر استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ

القرارات، تناولت الدراسة الحالية أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، كما اختلفتا في الزمان والمكان والمجتمع.

١٧- **دراسة العمراني (٢٠٠٠م):**

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "تحليل وأثار قرارات الإنتاج والتسويق في ظل غياب نظام التكاليف: دراسة مقارنة في المنشأة الصناعية اليمنية"، وقد هدفت إلى: تسليط الضوء على أهمية المعلومات المحاسبية التي توفرها نظم التكاليف في اتخاذ القرارات، معرفة الاختلاف في كيفية تحليل القرارات في ظل استخدام أو عدم استخدام نظم التكاليف في المنشأة، معرفة أثار وجود أو غياب نظم التكاليف على مؤشرات نجاح المنشأة وتطورها، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في: اختلاف أساليب تحليل القرارات الإدارية في المنشأة الصناعية اليمنية التي تستخدم نظم التكاليف عن المنشأة الأخرى من حيث نوعية المعلومات المعتمد عليها في الأساليب ومدى ملاءمة تلك الأساليب المتبعة لكل قرار إداري، كما توصلت إلى أن المنشأة الصناعية التي تستخدم نظم التكاليف تستخدم أساليب لتحليل البدائل في عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية ودقة وتعقيد لأنها تعتمد على المعلومات المحاسبية والتكاليفية في المقارنة.

على الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المجال والهدف والمجتمع والعينة، إلا أن الباحث قد أفاد منها في تأكيد أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات

١٨- **دراسة الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م):**

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "تحليل أسباب الخطأ في

اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: وقد دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، وقد هدفت إلى: تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية من خلال التعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف وعوامل ثقافة المنظمة المتمثلة في التحدي الوظيفي، الاتصال، التماسك الاجتماعي من جهة، والتفاعل بين هذه العوامل من جهة أخرى، على الأسباب المؤدية إلى الخطاء في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة النتائج الآتية:

أ- إن مستويات ممارسة الخطاء في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار هي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف.

ب- إن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تحدد التحدي الوظيفي تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإجمالية.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في عملية اتخاذ القرارات، مع الاختلاف في تناول بعض هذه المتغيرات حيث أضافت هذه الدراسة الجنس، ونطاق الإشراف، في حين أضافت الدراسة الحالية التخصص العلمي، الوظيفة الحالية، التدريب كمتغيرات ديموغرافية أخرى لمتخذي القرارات، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمكان ومجتمع الدراسة.

١٩- دراسة المركز الوطني للمعلومات(*) (٢٠٠٢م):

أجرى المركز الوطني للمعلومات دراسة مسحية للواقع الراهن للمعلوماتية في الجمهورية اليمنية، بهدف تقييم واقع المعلوماتية في اليمن، وقد قُسمت الدراسة إلى دراسات فرعية على النحو الآتي:

١٩-١-دراسة عامة للأجهزة الإدارية الحكومية ومؤسسات القطاعين العام والخاص:

وقد هدفت إلى تقييم الواقع المعلوماتي في الأجهزة والمؤسسات الإدارية المختلفة التابعة للقطاع الحكومي والعام والقطاع الخاص، من خلال التعرف على: هياكل إدارة الأنشطة المعلوماتية على مستوى تلك الأجهزة والمؤسسات الإدارية، العمليات المعلوماتية وآليات تنفيذها، واقع مصادر البيانات والمعلومات، تقنيات المعلومات المستخدمة ومستوى إدارة الأنشطة المعلوماتية، واقع الكادر العامل في المجال المعلوماتي، مستوى الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرار، التخطيط والإنفاق العام والخاص في مجال المعلوماتية، المعوقات التي تقف أمام تطور إدارة الأنشطة المعلوماتية. وبلغ حجم العينة فيها ٢٣٦ جهة إدارية، منها ١٧٦ جهة إدارية تابعة للقطاع الحكومي رالعام، و٦٠ جهة إدارية تابعة للقطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج

(*) تم أنشاء المركز الوطني للمعلومات بموجب القرار الجمهوري رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٥م بهدف وضع القاعدة الأساسية لآلية العمل المعلوماتي في اليمن، وأنيط به مهمة جمع المعلومات وحفظها وتحليلها وتنظيم تبادلها ووضعها في متناول راسمي السياسات وصانعي القرار، بالإضافة إلى وضعها في خدمة احتياجات الباحثين والدارسين والمستثمرين والمهتمين بشكل عام (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ٩٣)

الآتية(**): إن من بين ٢٣٦ جهة إدارية شملتها الدراسة هناك ١٨٩ جهة فقط لديها وحدات معلومات (تعني بمجمل أو بعض الأنشطة والعمليات المعلوماتية)، حيث بلغ عدد وحدات المعلومات في القطاع الحكومي والعام ١٤٦ وحدة، بينما بلغ عددها في القطاع الخاص ٤٠ وحدة معلومات، وتوزعت تلك الوحدات بحسب مستواها التنظيمي إلى ٥٥,٤٠% بمستوى إدارة فرعية، و٤٠,٣٠% بمستوى إدارة عامة، في حين بلغت نسبة الوحدات بمستوى قطاع ٤,٣٠%، وعلى مستوى علاقات وحدات المعلومات فيما بينها أظهرت النتائج أن نسبة ٥٣,٥٠% فقط من وحدات المعلومات لديها علاقات تعاون مع وحدات المعلومات في الجهات الأخرى. وتركزت ابرز أسباب عدم وجود وحدة معلومات مختصة في كل القطاعين الحكومي والعام والخاص في: الافتقار إلى الكادر المختص بنسبة ٢٨,٤%، الصعوبات المالية بنسبة ٢٤,٦٩%، ثم كلاً من المعوقات الإدارية والتنظيمية، وعدم وجود أولوية تبرر إنشاء وحدة معلومات بنسبة ٢٣,٤٦% لكلاً منهما. وعن مستويات اعتماد صناع القرار في الجهات على المعلومات كان دائماً بنسبة ٤٧,٩%، أحياناً بنسبة ٤٠,٢%، نادراً بنسبة ٩%، أبداً بنسبة ٣%. كما بينت النتائج أن المستفيدين محلياً من المخرجات المعلوماتية للجهات هم صانعوا القرار بنسبة ٣٠,٥٨%، الباحثون بنسبة ٢٢,٨٤%، المهتمون بنسبة ١٨,٨١%، المستثمرون بنسبة ١٤,٨٦%، الجهات المعلوماتية بنسبة ١٣,٤٦%، أما المستفيدون خارجياً

(**) قام الباحث هنا بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى الإشارة إلى بعض النتائج أيضاً في توضيح أبعاد مشكلة الدراسة الحالية ومناقشة نتائجها.

مما تنتهجه الجهات من البيانات والمعلومات فقد كانت المنظمات والهيئات الدولية هي الأكثر استفادة بنسبة ٤٢,٦٧%، ثم جهات معلوماتية وأبحـاث ودراسات بنسبة ٤٠,٨٩%، وأخيراً الدول بنسبة ١٦,٤٤%. كما أظهرت النتائج أن ٦٢,١٠% فقط من الجهات تضع خطط وبرامج عمـل سـنوية لأنشطة المعلومات لديها. وفي جوانب الإنفاق على الأنشطة المعلوماتيـة أظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة المخصصات لأنشطة المعلومات في موازنات الجهات المختلفة من ٥% عـام ١٩٩٧م، إلـى ١٠% عـام ٢٠٠١م، وبالمقابل ارتفع حجم الإنفاق الكلي على أنشطة المعلوماتية فـي القطاعين الحكومي والعام والخاص من ٣٠,٥ مليون دولار عام ١٩٩٩م، إلى ٦٣,١ مليون دولار عام ٢٠٠١م. وبينت النتائج أيضاً أن الصعوبات التي تعيق تبادل البيانات والمعلومات بين الجهات المختلفة تركزت فـي: قصور في الوعي المعلوماتي بنسبة ٢٧,٩٢%، صـعوبات فنيـة بنسـبة ٢٧,٥٣%، صعوبات تنظيمية وإدارية بنسبة ٢٧,٣٤%، وأخيـراً غيـاب النظم التشريعية والقانونية بنسبة ١٧,٢١%. كما أظهرت نتائج الدراسة أن من بين ٢٣٦ جهة إدارية هناك ١٢٥ جهة لديها شبكات حاسوب منها ٨٨ جهة في القطاع الحكومي والعام، و٣٧ جهة في القطاع الخـاص، وكـان إجمالي عدد الشبكات لدى هذه الجهات ٢٥٣ شبكة، منها ٢١٤ شبكة مـن نوع Clent-Server، و٢١٤ شبكة يرتبط بهـا ٣٨٣١ جهـازاً، وعـدد الشبكات من نوع Host terminal يرتبط بهـا ١١٦٢ طرفيـة. كمـا أظهرت النتائج أن فئات المستخدمين لشبكات الحاسوب في الجهات هـي الإدارات المختلفة بنسبة ٥٥,٣٨%، يليهـا القيـادات الوسـطية بنسـبة ٢٦,٦٧% ثم القيادات العليا بنسبة ١٧,٩٥%، أما ارتباط الشـبكات فـي

الجهات المختلفة فيما بينها كان ضعيفاً حيث لم يتجاوز ١٢,٥%. وفيما يتعلق بتوزيع خطوط الهاتف المستخدمة فأن العدد الأكبر منها ٣١٣٠ خط يستخدم لأغراض الاتصالات التقليدية (الهاتف والفاكس)، كما أن ٣٤٨ خط مخصصة للاتصال بشبكة الانترنت، و٢٧٦ خط للاتصال بشبكات حاسوب. أما فئات المستخدمين للانترنت فقد بينت النتائج أن القيادات الإدارية العليا والوحدات المختصة هما الفئتان الأكثر استخداماً بنسبة ٣٣,٦١%، و٣٣,١٩% على التولي، بينما بلغت نسبة استخدام القيادات الوسطية ٢٠,١٧%، الإدارات المختلفة بنسبة ١٣,٠٣%. كما بينت النتائج أن مستويات تقديم خدمة الانترنت ضعيفة المستوى بنسبة ٥٣,٩٠% متوسطة المستوى بنسبة ٤١,١٠% جيدة المستوى بنسبة ٥%.

١٩-٢- دراسة خاصة بمخرجات التعليم في الكليات الجامعية:

شملت الدراسة ١٨ كلية جامعية لديها مخرجات تعليمية في مجال المعلوماتية منها ١١ كلية تابعة للقطاع الحكومي، ٧ كليات تابعة للقطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن هناك ١٩ تخصصاً في مجالات المعلومات تتوزع على ثمانية أقسام علمية في الكليات المشمولة بالمسح، وجميعها تمنح درجة البكالوريوس كما أن هناك تخصصاً واحداً يمنح مؤهلات في الدراسات العليا. أما ما يتعلق بالكادر التدريسي المختص في مجال المعلوماتية لدى الكليات المشمولة بالمسح فقد بينت النتائج وجود ١٤٣ أستاذاً ومدرساً جامعياً منهم ١١٦ أستاذ ومدرس يمني، تتوزع تخصصاتهم في مجال تحليل النظم ٢، برمجة الحاسوب ٥٣، هندسة الحاسوب ٣٨، اتصالات والكترونيات ٣٢، نظم المعلومات ٨، أمنية الحاسوب والشبكات ٢،

المكتبات ٨. أما المقررات الدراسية فقد أظهرت النتائج بأن استيعاب المتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال المعلوماتية بشكل منتظم ضمن المقررات كانت محدودة بنسبة ٢٥% في كليات القطاعين معاً، وفيما يخص الكليات الحكومية فأن استيعاب هذه المتغيرات يتم وفقاً للإمكانيات المتاحة بنسبة ٩٠%، أما في الكليات الخاصة فأنه يتم استيعاب المتغيرات بشكل منتظم بنسبة ٥٠%، وحسب الإمكانيات المتاحة بنسبة ٥٠%. ومن حيث وجود مكتبة متخصصة تخدم تخصصات المعلوماتية في الكلية فقد توفرت في ٥ كليات من الكليات الحكومية، وفي ٤ فقط من كليات القطاع الخاص، وفي جميع الأحوال فأن ٦٢,٥٠% من محتويات هذه المكتبات في كليات القطاعين الحكومي والخاص تعتبر متوسطة الكفاية، بينما ٣٧,٥٠% من محتوياتها غير كافية. كما أظهرت النتائج أن هناك ٦ كليات حكومية لديها اشتراك واحد في الانترنت لكل منها، أما الكليات الخاصة فجميعها لديها اشتراك في الانترنت وأن عدد الاشتراكات لديها ١١ اشتراك بمعدل ١,٦ اشتراكاً للكلية الواحدة في القطاع الخاص. كما بينت النتائج أن المعوقات التي تواجه العملية التعليمية في اختصاصات المعلوماتية والاتصالات لدى الكليات المشمولة بالمسح تركزت في: شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٣٤,٢٩%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٣٤,٢٩%، ضعف خطط وسياسات التعليم في مجال المعلوماتية والاتصالات بنسبة ٣١,٣٤%.

١٩-٣- <u>دراسة خاصة بمخرجات التعليم في الكليات والمعاهد المتوسطة ومراكز التدريب:</u>

شملت الدراسة ٣٤ مؤسسة تعليمية منها ١٨ مؤسسة في القطاع

الحكومي، و١٦ مؤسسة في القطاع الخاص. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها في النتائج الآتية: تخرج ٦٦٢١ طالب من جميع هذه المؤسسات خلال العامين ١٩٩٩/٢٠٠٠م، ٢٠٠٠/٢٠٠١م، منهم ٢٥٥١ خريج كانت مدة دراستهم اقل من سنتين، والبقية تتوزع مدة دراستهم ما بين ٢-٣ سنوات، كما أن إجمالي عدد الدورات التي تم عقدها خلال الأعوام الثلاثة ١٩٩٨م - ٢٠٠٠م بلغ ٤١٧ دورة، حيث تم تدريب ٣٦٤٣٠ متدرب، بمعدل ٨,٩ متدرب في الدورة الواحدة. وفيما يتعلق بالكادر العامل في هذه المؤسسات فقد بلغ عددهم ١٩٤ مدرس يتوزعون على مختلف التخصصات المعلوماتية. أما ما يتعلق بوجود مكتبات تخدم تخصصات المعلوماتية فأنها لم تتوفر سوى في ١١ مؤسسة تعليمية تابعة للقطاع الحكومي، وفي ٧ مؤسسات فقط تابعة للقطاع الخاص، وقد توزعت مستويات كفاية محتويات هذه المكتبات عموماً لدى مؤسسات القطاعين بمستوى متوسط الكفاية بنسبة ٥٥,٦٠%، غير كافية بنسبة ٣٨,٩٠%، كافية بنسبة ٥,٥٠%. وفيما يتعلق باشتراك المؤسسات التعليمية في الانترنت فقد وجُد أن ١٠ مؤسسات تعليمية حكومية لديها اشتراك في الانترنت، وقد بلغ إجمالي عدد الاشتراكات في الانترنت في مؤسسات القطاعين معاً ٣١ اشتراكاً، بمعدل ١,٧ اشتراك للمؤسسة الواحدة المشتركة، كما بلغ معدل الاستخدام اليومي للانترنت في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة ٣ ساعات في اليوم الواحد. كما أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه العملية التعليمية في مجال المعلوماتية لدى المؤسسات التعليمية المشمولة بالمسح تركزت في: شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٣٠%، ضعف خطط وسياسات التعليم في مجال المعلوماتية بنسبة

٢٨,٥٧%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٢٢,٨٦%، تعدد جهات الإشراف بنسبة ١١,٤٣%، ضعف مستوى الإشراف بنسبة ٧,١٤%.

١٩-٤- دراسة خاصة بمخرجات التعليم في المدارس:

شملت الدراسة ٤٨ مدرسة أساسية وثانوية، منها ٣٥ مدرسة حكومية، و١٣ مدرسة تابعة للقطاع الخاص. وأهم النتائج التي توصلت إليها تمثلت في النتائج الآتية: إن نسبة المدارس الحكومية التي يوجد فيها أجهزة حاسوب ٢٥,٧%، أما المدارس الخاصة فبلغت نسبتها ٩٢,٣%. وقد وجُد أن هناك ١٩١ جهاز حاسوب لدى المدارس المشمولة بالمسح، منها ٣٢ جهاز يستخدم في الأعمال الإدارية، ١٥٩ جهاز يستخدم في التدريس. أما ما يتعلق باشتراك المدارس بالانترنت فأن المدارس الحكومية لا يوجد لديها أي اشتراك في الانترنت، أما المدارس الخاصة فأن نسبة ٣٠,٨% منها لديها اشتراك في الانترنت. وبالنسبة للكادر التدريسي العامل في المدارس ومستوى تأهيله على استخدام الحاسوب فقد أظهرت الدراسة أن نسبة المدرسون القادرون على استخدام الحاسوب عموماً إلى إجمالي المدرسون في المدارس المشمولة بالمسح بلغت ٧%. أما المعوقات التي تواجه المدارس في إدخال تدريس واستخدام الحاسوب فقد جاءت في المرتبة الأولى المعوقات المرتبطة بعدم وجود سياسة تعليمية تدعم إدخال تدريس واستخدام الحاسوب وتقنيات المعلومات في المدارس بنسبة ٣٩,٨%، شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٢٨,٥٧%، ندرة الكادر الوطني المختص بنسبة ٢٠,٤١%، انخفاض الوعي بمجال تقنيات المعلومات بنسبة ٧,١٤%، عدم وجود المناهج التعليمية بنسبة ٤,٠٨%.

١٩-٥- دراسة خاصة بواقع الشركات العاملة في مجال تقنيات المعلومات:

شملت الدراسة ٢٥ شركة، منها ٥٦% ذات نشاط وحيد (أي مختصة بممارسة نشاطها في مجال نظم وتقنيات المعلومات فقط)، بينما ٢٤% من هذه الشركات يعتبر نشاطها في مجال نظم وتقنيات المعلومات نشاطاً رئيسياً ضمن أنشطة أخرى، في حين أن ٢٠% من هذه الشركات تمارس نشاطها في مجال نظم وتقنيات المعلومات كنشاط ثانوي ضمن أنشطة أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن الكادر المعلوماتي المختص بمجال المعلومات والعامل لدى الشركات المشمولة بالمسح بلغ ٢٢٠ مختص، منهم ٢٠٦ مختص يمني. كما تتوزع مجالات أنشطة الشركات الممسوحة في ثلاث مجالات هي البرمجيات بنسبة ٣٣,٩٣%، مجال التجهيزات بنسبة ٣٣,٩٣%، أيضاً نسبة ٣٢,١٩% في مجال الاستشارات. وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه تطور مبيعات الشركات العاملة في مجال نظم وتقنيات المعلومات فقد تمثلت في: صعوبة ارتفاع الرسوم الضريبية والجمركية بنسبة ١٩,٢٣%، محدودية الطلب بنسبة ١٧,٣١%، عدم وجود ضوابط موحدة لبيع وتداول تقنيات المعلومات بنسبة (١٧,٣١%)، تدني الاهتمام بمجال تقنيات المعلومات بنسبة ١٦,٣٥%، الاحتكار بنسبة ١,٩٢%، منافسة مبيعات المنتجات المهربة بنسبة ٧,٦٩%، عدم وجود توعية تثقيفية لفوائد استخدام الحاسوب بنسبة ٥,٧٧%، ندرة الكادر المؤهل والمدرب بنسبة ٢,٨٨%، الركود الاقتصادي والنمو البطيء للاستثمار بنسبة ٢,٨٨%، عدم تشجيع الجهات الرسمية لتقنيات المعلومات بنسبة ٠,٩٦%، عدم

وجود تنسيق وإستراتيجية موحـدة لاقتنـاء تقنيـات المعلومـات بنسـبة ٢,٨٨%، أخرى بنسبة ٤,٨١%.

١٩-٦- دراسة خاصة بالإستخدام الشخصي للحاسوب والانترنت:

بلغ عدد من شملتهم الدراسة ٨٤١ مستخدم للحاسوب يتوزعون بـين ٦٤٣ ذكور، ١٩٨ إناث، وبفئات عمرية بين ٢٠-٦٠ سنة، كمـا شـملت المستخدمين للحاسوب بمختلف المؤهلات والتخصصات العلمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أسلوب التأهيل من خـلال دورات تدريبية جاء في المركز الأول بنسبة ٤٣,١٣%، ثم التأهيل الذاتي بنسـبة ٣٦,١٨%، التأهيل من خلال مواد ومقررات ضمن المنـاهج الدراسـية بنسبة ٢٠,٦٩%. أما ما يتعلق باستخدام الانترنت فقـد بلـغ عـدد مـن يستخدمونه ٥٥٦ مستخدم، اغلبهم من الذكور ٤٥٧ مستخدم، أما الإنـاث فقد كان عددهن ٩٩ مستخدم، وكانت أهم أسباب عدم استخدام الانترنـت: عدم توفر الإمكانيات المادية بنسبة ٥١,١%، عدم القدرة علـى اسـتخدام الانترنت بنسبة ٢٨,٨٥%، عدم وجود حاجة لاستخدم الانترنـت بنسـبة ٢٠,٠٥%.

١٩-٧- أهم المؤشرات الوطنية للمعلوماتية:

وهي المؤشرات التي لم يمكن قياسها من خلال المسوحات (الدراسة) الميدانية بل من واقع إحصاءات رسمية، والتي تمثلت أهمها في المؤشرات الآتية: عدد الحواسيب لكل ١٠٠٠ من السكان ٧,١٨ جهازاً، عدد أجهـزة الحاسوب في المنازل ١٠٠٠٠ جهاز، خطوط الهاتف الثابت لكـل ١٠٠٠ من السكان ٢١,٩، خطوط الهاتف النقال لكل ١٠٠٠ من السكان ١٤,٨١،

عدد المتخصصين بالمعلومات وتقنية المعلومات ٨٠٠٠ متخصص، عـــدد المشتركين بالانترنت ٩٩٢٠ عدد المستخدمين للانترنت ٥٩٥٢٠ بمعدل ٦ أشخاص للاشتراك الواحد، تقديرات مواقع الويب اليمنية ٤٠٠ بما في ذلك المواقع التي تستضيفها شركات خارجية، عدد مزودي خدمة الانترنت ٢.

أجرى المركز الوطني للمعلومات هذه الدراسة فـــي منتصـــف عـــام ٢٠٠٢م، أي قبل أربع سنوات، الأمر الذي شـــهدت تقنيـــات المعلومـــات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال الإدارة خلال هـــذه الفتـــرة تطـــورات ومستجدات كثيرة، كما أن عينة الدراسة العامة (الرئيسية) للمركز الوطن للمعلومات تكونت من عدد من الأجهزة الإدارية الحكوميـــة ومؤسســـات القطاعين العام والخاص، وقد شكل هذا الأمر دافعـــاً للباحـــث لدراســـة المعلومات في دواوين الوزارات باعتبارها المراكز الرئيســـية للأجهـــزة الإدارية الحكومية والمسئولة عن وضع سياسات وبرامج وخطط التنميـــة، التي ترتبط بصورة مباشرة وغير مباشرة بتـــوفر المعلومـــات الدقيقـــة، الواضحة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناســـب، لتحديـــد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج والخطط، واتخاذ القرارات.

٢٠- <u>دراسة الفهداوي (٢٠٠٣م):</u>

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "فلسفة اتخاذ القرارات في السياســـة العامة: دراسة تحليلية في المضمون والسلوك"، وقد تمحورت أهدافها حول تحديد المجالات والعوامل المعرفية والسلوكية الموقفية المؤثرة في عمليـــة اتخاذ القرارات، وقد استنتجت هذه الدراسة أن أهم هذه العوامل تتمثل في العوامل الآتية:

أ- المجالات المعرفية: وتشمل المرتكزات المعرفية الآتية:

- الفلسفة التي تعني بتطبيق القيم بالشكل الذي يجعل من الأخلاق مبدأ من مبادئ اتخاذ القرار.
- علم النفس الذي بدوره يوضح أن أي اختيار للإنسان (متخذ القرار) يجب أن يعكس شخصيته بالإضافة إلى قيمه وعواطفه.
- علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والذي بدوريهما يوضحان القيم الاجتماعية التي تظهر إرادياً أو لاإرادياً إلى جانب القيم الشخصية لمتخذ القرار.
- القانون وعلم الإنسان والعلوم السياسية والتي توضح القوى المؤثرة المتضمنة أصلاً في بناء مؤسساتي يعمل في البيئة ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار مثل تلك القوى التي تعبر عنها القوانين والمراكز السياسية والثقافية والتقاليد والكثير من مؤسسات المجتمع ومنظماته وكذلك طبيعة النظام السياسي والنقابات العمالية والمثقفون وأصحاب المهن.
- النظم الكمية وهي تمثل مجموعة الطرق العلمية المساعدة في اتخاذ القرار والتي منها النظم الرياضية والإحصائية وغيرها.

ب- العوامل السلوكية: وتتمثل في:

- العوامل الضاغطة إنسانيا وتنظيمياً وبيئياً.
- العوامل الدافعية وهي الدوافع التي تعني أن متخذ القرار قد اختار قراره في سبيل تحقيق أهداف معينة بوعي منه وفي ضوء حسابات منطقية أو قد تأخذ شكلاً من أشكال اللاوعي أو شبة الوعي وتنبع من الخبرة لمتخذ القرار.

- العوامل التقليدية وتمثل مجموعة من القيود النفسية التي تتمثل في الفروق الفردية بين المعنيين بالقرار على مستوى الأهداف والتفضيلات والقيم الذاتية والاحتياجات الخاصة والتحيز إليها، وقيود إدارية تتمثل في التدرج الهرمي والتمسك بالإجراءات البيروقراطية وشروط التخصص والحجم الإداري الكبير، وقيود زمنية وتتمثل في حالات ضيق الوقت التي تستلزم استصدار قرارات سريعة وعاجلة ربما تسهم في أعاقة النجاح وبلوغ الأهداف، القيود المعلوماتية التي تتمثل في صعوبة تأمين المعلومات اللازمة للبدائل وما يتعلق بنتائج كل بديل لما يترتب عنها من تكاليف في جمع المعلومات والوقت اللازم ولمشكلات أخرى مرتبطة بالتشغيل لتلك المعلومات وتجهيزها مما يعيق التنبوء بالتطورات المستقبلية ومواكبة التغيرات الجديدة.
- العوامل الموقفية وتتمثل في مجموعة المشكلات المرتبطة نفسياً ومؤسسياً بعملية اتخاذ القرارات في السياسات العامة مثل الوقت المحدود الذي يتعامل معه متخذ القرار والعمل ضمن حالة من نقص المعلومات وتزايد كلفتها والسعي إلى استحصال معلومات غير مجدية في المستقبل أو الاستجابة للمشاركة المبعثرة على حساب الاهتمام بحل المشكلة القائمة.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هذه الدراسة بناءً على هدفها تناولت عوامل أكثر من العوامل التي تناولتها الدراسة الحالية والتي اقتصرت على دراسة بعض العوامل التنظيمية والديموغرافية لمتخذي

القرارات بالإضافة إلى العامل الأهم وهو المعلومات، وهذه العوامل تعتبر جزءً من العوامل التي تناولتها هذه الدراسة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الزمان والمنهجية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي التحليلي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي الوصفي.

٢١- دراسة رويبح (٢٠٠٤م):

أجريت هذه الدراسة في الكويت تحت عنوان "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية" بهدف: استعراض أهمية المعلومات الإستراتيجية وأقسامها المختلفة، معرفة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية بمفهوم المعلومات الإستراتيجية والمسح البيئي، معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين الشركات الكبيرة والصغيرة الحجم في دراية ومعرفة المسؤولين فيهما بذلك، معرفة الأسماء البديلة للمسح البيئي التي هي أكثر رواجاً أو المستعملة في البيئة الكويتية، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في اختيار الأسماء بين الشركات الصغيرة والكبيرة الحجم، معرفة أي أنواع المعلومات تحظى باهتمام اكبر من طرف مسؤولي الشركات وهل يوجد اختلاف في جمع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى، معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الوعي بمسميات المسح البيئي ونوعية تجميع المعلومات. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع بيانات ومعلومات الدراسة حيث تم اختيار ١٠٠ شركة كويتية كبيرة وصغيرة الحجم وتم توزيع ٤٦٨ استبانه على كبار المسؤولين في هذه الشركات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها فـــي النتـــائج الآتية: إن مصطلحات المسح البيئي ونظام المعلومات الاحتـــرازي هـــي الأكثر استخداماً في الشركات الكويتية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات، إن معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة، إن المعلومـــات الإستراتيجية المجمعة قليلة، إن ثمة علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الإستراتيجية من جهة وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى، لا توجد فروق فـــي سلوك تجميع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة المعلومات بهدف إيضاح أهميتها للمنظمات الإدارية العامة والخاصة من جهة، كمـــا أنهمـــا ركزتا على معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين متخذي القـــرارات فـــي استخدام المعلومات من جهة أخرى، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عـــن هذه الدراسة في الزمان والمكان والمجتمع والعينة.

٢٢- دراسة Al- Rafee and Cronan and Ali (٢٠٠٤):

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان " أخلاقيات نظم المعلومات: مقارنة لثقافات مختلفة"، وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين ثقافتين مختلفتين من حيث أخلاقيات الخطوات المتبعة في عملية اتخـــاذ القـــرار لسيناريوهات مختلفة تتعلق باستخدام نظم المعلومـــات، وتوصـــلت هـــذه الدراسة إلى عدم وجود أية فروق معنوية ما بين الثقافتين فـــي رؤيتيهمـــا لهذه السيناريوهات وكذلك الأسباب المؤدية لهذه القرارات، كما بينت هذه الدراسة بأن الواجب الأخلاقي للفرد يعد من أكثر الدوافع تأثيراً عند اتخاذ

هذا النوع من القرارات.

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في بعض الأهداف، خاصة في معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في استخدام المعلومات وكذا أنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات فيما بين بيئتين مختلفتين.

٢٣- دراسة المحاسنة (٢٠٠٥م):

أجريت هذه الدراسة في الأردن تحت عنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، وقد هدفت إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك، من خلال معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات، معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء فاعلية اتخاذ القرارات، تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين المصنفين ضمن الفئات الأولى والثانية والثالثة المستخدمين لنظم المعلومات في دائرة الجمارك وعددهم ٥٠٠ عنصر. اختيرت منهم عينة عشوائية منتظمة بنسبة ٥٠%، وبالتالي بلغت عدد مفردات العينة ٢٥٠ مفردة. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية: إن المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات الإدارية كان مرتفعاً، مما يدل على أن نظم المعلومات الإدارية في دائرة الجمارك ذات جودة وكفاءة مرتفعة، إن المتوسط الكلي لفاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

المتغيرات المستقلة لكفاءة نظم المعلومات مجتمعة وبمختلف أبعادها المستقلة المتمثلة في المستلزمات المادية، والمستلزمات الفنية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات الإدارية من جهة، وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية عملية اتخاذ القرارات مجتمعة وبمختلف أبعادها التابعة المتمثلة في تحديد المشكلة، تطوير البدائل، المقارنة بين البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ البديل، الرقابة والمتابعة من جهة أخرى.

لقد هدفت هذه الدراسة كما ذكر سابقاً إلى معرفة أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هدفها يختلف عن هدف الدراسة الحالية، إلا أن التشابه بين الدراستين يكمن في دراسة المعلومات التي تعد من أهم العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة نظام المعلومات تقاس بقدرته على توفير المعلومات بالكم والكيف المطلوب لعملية اتخاذ القرارات. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية: كفاءة نظام المعلومات يؤدي إلى توفر المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات سليمة.

٢٤- **دراسة العريقي (٢٠٠٥م):**

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "اللامركزية في صناعة القرار من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبقيه في القطاع الصناعي الخاص في اليمن" بهدف التعرف على مدى ممارسة اللامركزية في صناعة القرار في منظمات القطاع الصناعي الخاص في اليمن، والتوصل إلى استنتاجات محددة يتم في ضوئها وضع توصيات مناسبة بغرض

الإسهام في تطوير أسلوب صناعة القرار وكذلك خلق إسهام معرفي في هذا المجال يعكس خصوصية البيئة اليمنية. تمثل مجتمع هذه الدراسة في ٤٧ منظمة صناعية خاصة يتجاوز عدد العاملين في كل منظمة عن عشرة عمال وعمر كل منها يتجاوز عشر سنوات وتمارس هذه المنظمات عملها في مجال الصناعات الغذائية والكيميائية، واقتصرت العينة على اختيار ١٣ منظمة من هذه المنظمات الـ ٤٧ تمثلت في مجمع الثورة الصناعي الذي يتكون من أربع شركات، مجموعة أروى وتتكون من شركتين، مجموعة هائل سعيد أنعم وشركائه وتتكون من أربع شركات، الشركة اليمنية لصناعة الطلاء ومشتقاته المحدودة، شركة العاقل، شركة الحثرة حيث تم اختيار ٧٥ موظفاً من هذه الشركات، تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- إن القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة يتم صياغتها من قبل كبار المدراء في المنظمة ويكمن دور الإدارات الوسطى والمباشرة في تقديم المعلومات والاستفسارات للإدارة العليا.

ب- إن القرارات المتعلقة بالمواضيع التسويقية يتم صناعتها من خلال إعطاء دور للمدراء الوظيفيين (مدراء الإدارات الوسطى) للمشاركة فيها جنباً إلى جنب مع المدير التنفيذي في صناعة القرارات المتعلقة بالجوانب الإنتاجية ويعود ذلك إلى الخبرة والمعلومات التي تمتلكها الإدارة الوسطى.

ج- تلعب الإدارات الوسطى دوراً مشاركاً في صناعة القرار من حيث توفير المعلومات والرأي والتخصص الذي يساعد الإدارة العليا في

اختيار القرار المناسب.

د- إن دور الإدارات الوسطى والمباشرة محدود جداً فيما يتعلق بالتخطيط طويل المدى حيث أن المركزية هي المسيطرة في هذا الجانب.

هـ - هناك معلومات يقتصر تداولها فقط في إطار الإدارة العليا بينما تكون المعلومات العادية ذات الطابع التشغيلي في متناول جميع المختصين.

على الرغم من أن هذه الدراسة أجريت في البيئة اليمنية مثلها مثل الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن هذه الدراسة في الهدف، حيث تمثل هدف هذه الدراسة كما ذكر سابقاً في التعرف على مدى ممارسة اللامركزية في صناعة القرار في منظمات القطاع الصناعي الخاص في اليمن، وهو ما يختلف تماماً مع هدف الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة ومن ثم في العينة حيث أجريت هذه الدراسة في القطاع الخاص بينما أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام.

٢٥- <u>دراسة الشامي ومطهر (٢٠٠٦م):</u>

أجريت هذه الدراسة في اليمن تحت عنوان "تقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري للدولة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية". وقد هدفت إلى إبراز مفهوم تقنية المعلومات في أوساط وحدات الجهاز الإداري الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص، تحليل الوضع القائم لتقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري ومؤسسات القطاعين العام والخاص، تحديد مدى توفر عناصر ومكونات

تقنية المعلومات فيها، دراسة وتحليل التحديات المؤثرة التي أفرزتها تقنية المعلومات على أداء وحدات الجهاز الحكومي ومؤسسات القطاعين العام والخاص، استشراف التوجهات المستقبلية للحكومة تجاه تبني أنظمة تقنية المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها في وحدات الجهاز الإداري الحكومي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- رغم ظهور مستجدات ومتغيرات كثيرة في مجال تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مجال الإدارة في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخدامها بل وبنيتها الأساسية في اليمن مازال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها في مؤسسات الجهاز الحكومي والقطاعين العام والخاص.

ب- بينت الدراسة وجود مكان واضح لوحدة متخصصة للمعلومات في الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي بمستوى إدارة عامة في معظم الوحدات وبمستوى إدارة فرعية في معظم مؤسسات القطاع الخاص وتتبع في الغالب رئيس الوحدة الإدارية.

ج- تمتلك معظم الوحدات الإدارية الحكومية عدد محدد من أجهزة الحاسوب وتستخدمها في أعداد كشوفات الرواتب وإصدار الفواتير، كما بينت الدراسة عدد الوحدات الإدارية التي لديها اشتراكات في شبكة الانترنت حيث بلغت ٥٥% من العينة، أما التي لها موقع خاص مازال في طور التأسيس فقد بلغت ٢٧% من العينة، بينما وصل عدد مؤسسات القطاع الخاص التي لديها اشتراك في شبكة

الانترنت ٨٢%، والتي تمتلك موقع خاص وصل إلى ٤٢%.

د- هناك مجموعة من الصعوبات التي تحد من انتشار تقنيات المعلومات في وحدات الجهاز الإداري الحكومي تتمثل أهمها في: ارتفاع التكاليف، عدم توفر الموارد المالية والخبرات الفنية، ضعف الوعي، صعوبة التعامل مع البرامج، عدم القدرة على تحديد التقنيات المناسبة، محدودية فرص التدريب.

هـ - أوضحت الدراسة بأن معظم البرمجيات المستخدمة في مؤسسات الجهاز الإداري للدولة هي من نوع البرامج التطبيقية العامة الغرض مثل برنامج معالج الكلمات Word Processing، ونظم إدارة قواعد البيانات Data management system، التي تستخدم في إنشاء قواعد البيانات والتعديل والإضافة والحذف إلى محتواها وبرنامج PowerPoint.

و- تبين الدراسة أن التوجهات الحالية والمستقبلية للدولة تسير نحو دعم وتوفير التقنيات الحديثة للمعلومات والاستفادة منها في الأعمال الإدارية.

اعتمدت هذه الدراسة بشكل كبير على بيانات المسح المعلوماتي الذي قام به المركز الوطني للمعلومات عام ٢٠٠٢م (دراسة المركز الوطني للمعلومات المذكورة سابقاً)، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر بمثابة تكرار أو شرح لنتائج دراسة المركز الوطن للمعلومات. وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة من حيث المشكلة التي تطرقت كل دراسة لبحثها، إلا أن كليهما اشتركا في تحقيق بعض الأهداف، يضاف إلى ذلك أن كلتيهما تناولتا دراسة العلاقة بين تقنيات المعلومات

والاتصالات والبيئة الإدارية اليمنية.

٢٦- <u>دراسة باجابر والمفتي (بدون تاريخ):</u>

أجريت هذه الدراسة في السعودية تحت عنوان "استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة"، وقد هدفت إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وحدات شئون الموظفين بالأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة، وتقويم أوجه ومجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من فاعلية استخدامها، وتمنعها من القيام بالدور المتوقع منها في توفير وتقديم البيانات والحقائق والمعلومات الملائمة التي تعتمد عليها وحدات شئون الموظفين للقيام بالمهام والمسئوليات المناطة بها بكفاءة وفاعلية. وتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع مديري إدارات ورؤساء أقسام شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أما العينة فتكونت من 64 جهاز حكومي في المملكة، وبالتالي اختيار ٦٤ شخصاً من بين رؤساء وحدات شئون الموظفين في تلك الأجهزة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها في النتائج الآتية:

أ- تركز وحدات شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية على استخدام النظم اليدوية للمعلومات، وأكثر هذه النظم استخداماً نظام الملفات ثم نظام البطاقات يليه نظام السجلات، أما بالنسبة للنظم الآلية فقد تبين قلة استخدام المصغرات الفيلمية (الميكرو فيلم) في حين نال الحاسب الآلي حظاً أوفر في استخدامه كنظام مدعم للنظم اليدوية.

ب- تتركز استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات شئون الموظفين المالية وامتيازا تهم المادية، مع تدني درجة استخدام النظم في مجال تخطيط القوى العاملة.

ج- إن نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجة ملائمة من الصحة، إذ تتفاوت نسبتها بين ٥٥% كحد أدنى و ٧٦% كحد أعلى.

د- إن المعلومات الخاصة بالموظفين التي توفرها النظم تأخذ نسباً عالية في درجة صحتها بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات إلا أن بعض عناصر المعلومات الأخرى، مثل الحالة الاجتماعية للموظفين وتقويم الأداء الوظيفي قد تدنت نسبة صحتها.

هـ - إن درجة صحة المعلومات الأخرى المتعلقة بأنظمة ولوائح الخدمة وقرارات شئون الموظفين والتعاميم قد أخذت درجة متوسطة من الصحة.

و- تبين انخفاض فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً فيما يتعلق بسرعة توفير المعلومات الخاصة بالوظائف والموظفين والمعلومات الأخرى.

ز- إن النظم توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجات متفاوتة من مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام في مجالات شئون الموظفين المختلفة.

ح- إن النظم توفر المعلومات الخاصة بالموظفين بدرجة تقل عن المتوسط في مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام.

ط- إن النظم لا توفر المعلومات الأخرى المتعلقة بسياسات شئون

الموظفين بالدرجة الملاءمة من مستوى التحليل والصلاحية للاستخدام.

ي- تواجه نظم معلومات الموارد البشرية صعوبة في توفير العدد اللازم من العاملين الذين يقومون بتشغيلها، كما أن هناك نقص في التدريب الذي يتلقاه العاملون في تشغيلها.

على الرغم من اختلاف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المكان والزمان، إلا أنهما يتشبهان في بعض الأهداف، كما تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي حصل عليها الباحث والتي تناولت معلومات وقرارات الموارد البشرية. وقد أفاد الباحث منها في تحديد بعض متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في أنواع معلومات الموارد البشرية المتمثلة في معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة. ومن ثم أفاد منها في صياغة أسئلة الدراسة الحالية وكذا الأهمية والأهداف والفرضيات، كما أفاد منها أيضاً في تغطية الخلفية النظرية المتعلقة بأنواع نظم المعلومات، تغطية جزءً من الخلفية النظرية المتعلقة بخصائص المعلومات، تحديد بعض المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية، بناء مقياس الدراسة الحالية من حيث صياغة الفقرات وشكل المقياس.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بعد أن قام الباحث باستعراض أهم الدراسات السابقة التي حصل عليها كما ذكر سابقاً، يمكن استنتاج الآتي:

١- اختلفت أهداف هذه الدراسات تبعاً لاختلاف عناوينها وأماكن إجرائها

ولكن التوجه العام لأغلبها كان ينصب حول قياس أثر بعض المتغيرات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- على الرغم من اعتماد هذه الدراسات على المنهجية العلمية في البحث، إلا أن منهجياتها اختلفت فبعضها اعتمدت على المنهجية الكمية في حين اعتمدت بعضها على المنهجية النوعية وذلك تبعاً لاختلاف مواضيعها ومن ثم أهدافها.

٣- اختلفت عينات هذه الدراسات من دراسة إلى أخرى، وذلك تبعاً للهدف من الدراسة واختلاف مجتمعات البحث.

٤- أجريت هذه الدراسات في أوقات مختلفة وفي بيئات متباينة.

٥- تباينت هذه الدراسات في تناولها لأبعاد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٦- تناولت هذه الدراسات متغيرات متنوعة في علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهمها متغيرات ديموغرافية خاصة بالمدراء أو القيادات الإدارية متخذي القرارات تمثلت في: النوع، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، ومتغيرات تنظيمية تمثلت في طبيعة نشاط المؤسسة الإدارية، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها، وملكيتها، وحجمها، ونوعها، وقد استنتج الباحث عدم ثبات العلاقة بين هذه المتغيرات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من دراسة إلى أخرى.

٧- أجمعت هذه الدراسات على أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبشكل عام فقد احتوت هذه الدراسات على مواطن قوه ومواطن

ضعف كما هو متوقع من أي عمل يقوم به أي إنسان في أي ميدان من الميادين، إلا أن الباحث أفاد من تلك الدراسات فوضع نصب عينية نقاط القوة فيها، كما حاول تفادي ما لا يتلاءم مع الدراسة الحالية، ومن الأمور التي أفاد الباحث فيها من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية ما يأتي:

١- تحديد متغيرات الدراسة المستقلة، ومن ثم المتغيرات التابعة.
٢- صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ومن ثم أهميتها وأهدافها وفرضياتها.
٣- استخدام المنهجية العلمية المناسبة.
٤- تحديد مجتمع الدراسة.
٥- تغطية أجزاء الخلفية النظرية للدراسة.
٦- تحديد مجالات مقياس الدراسة وصياغة فقراته المختلفة.
٧- تصميم مقياس الدراسة بالشكل المناسب.
٨- الخطوات الإجرائية المتبعة في بناء مقياس الدراسة، والتأكد من صدقه وثباته.
٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبارات صدق المقياس وثباته، وتحليل البيانات.
١٠- طرق ووسائل عرض نتائج الدراسة.
١١- مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن الباحث يود أن يبين في هذا السياق مدى اختلاف دراسته عن الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

١- عنوان الدراسة:

المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في

الجمهورية اليمنية، وهو يمثل اختلافاً عن كل عناوين الدراسات السابقة.

٢- **هدف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)، تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)، معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف،

المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخـاذ قـرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبذلك اختلف هدفها عن مجمل أهداف الدراسات السابقة باستثناء دراسة الشامي ومطهر (٢٠٠٦م) التي كان من أهدافها: تحليل الوضـع القـائم لتقنيـة المعلومات في وحدات الجهـاز الإداري ومؤسسـات القطـاعين العـام والخاص، تحديد المعوقات التي تحـد مـن تطبيـق واسـتخدام تقنيـات المعلومات ووسائل الاتصالات في الأعمال الإدارية، تحديد مـدى تـوفر عناصر ومكونات تقنية المعلومات فيها، دراسة وتحليل التحديات المؤثرة التي أفرزتها تقنية المعلومـات علـى أداء وحـدات الجهـاز الحكـومي ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية. إلا أن دراسـة الشامي ومطهر (٢٠٠٦م) تناولت دراسـة وحـدات الجهـاز الحكـومي بالإضافة إلى مؤسسات القطاعين العام والخاص، فـي حـين اقتصـرت الدراسة الحالية على دواوين الوزارات فقط باعتبارها المراكز الرئيسـية للأجهزة الإدارية الحكومية، وهذا ما يؤكد اختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة.

٣- <u>مجتمع الدراسة:</u>

أخذت الدراسة بأسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع لأصلي للدراسة الذي تمثل في القيادات الإدارية العليا (مـدراء عمـوم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات) الفعليين (الذين يمارسون مهام الوظيفـة) فـي جميع دواوين وزارات الجمهورية اليمنية باستثناء ديواني وزارة الـدفاع ووزارة الداخلية، وبذلك اختلف أسلوب جمع بيانات ومعلومات الدراسـة

عن ما ورد في الدراسات السابقة.

٤- **أداة الدراسة:**

على الرغم من أن الدراسة قد اعتمدت على أداة المقابلة والتي أجرها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات بهدف جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة، كما هو مبـين فـي الملحق رقم ١، والملحق رقم ٢، إلا أنها اعتمدت على الاسـتبيان بشـكل رئيسي لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وبـذلك فأنهـا تشـبه بعـض الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان، إلا أن الاختلاف يكمن في الاستبيان نفسه (مقياس الدراسة)، حيث قام الباحث ببنائه بما يحقق أهداف الدراسة بناءً على النظريات المتخصصة بموضوع الدراسـة، كمـا قـام بتحديد أبعاد (مجالات) المقياس وفقاً للتعريفات الإجرائية الذي صاغها، أما عبارات أو فقرات المقياس فبالإضافة إلى الاستفادة من مقاييس الدراسات السابقة فأن الباحث اخذ بعين الاعتبار عند صياغتها خصوصـية القائـد الإداري متخذ القرارات في البيئة الإدارية اليمنية، والذي استقاها الباحـث من خلال المقابلة التي أجرها مع القيادات الإدارية العليا كما ذكر سـابقاً، وقد قام الباحث ببناء مقياس للدراسة لعدم وجود مقيـاس مناسـب يمكـن استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، ومن هنا اختلفـت أداة الدراسـة عـن الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة.

٥- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المشابهة للأساليب الإحصائية التي استخدمتها بعض الدراسات السابقة عند بناء المقياس (أي في إجـراء

اختبارات الصدق والثبات عليه) والذي تمثلت في: التكـرارات والنسـب المئوية، اختبار مربع كأي، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامـل ارتباط بيرسون، معادلة جوتمان، معادلة ألفا كرونباخ، وكذلك عند تفريـغ البيانات وتحليل النتائج والذي تمثلت في: التكرارات والنسـب المئويـة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الاختبار التائي للمجموعات المستقلة، معامل ارتباط بيرسون، بناءً على اسـتخدام برنـامج الحزمـة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

٦- **بيئة الدراسة:**

أجريت الدراسة في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، وهذا ما يؤكد اختلاف هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة. فعل الرغم من أن دراسة المركز الوطن للمعلومات (٢٠٠٢م)، وكـذلك دراسـة والشـامي ومطهر (٢٠٠٦م) قد تناولتا دراسة البيئة الإدارية اليمنية، إلا أنهما تناولتا دراسة مؤسسات القطاعين العام والخاص إلى جانب دراسة وحدات الجهاز الإداري للدولة، في حين أن الدراسة الحالية اقتصرت على دراسة البيئـة الإدارية في دواوين الوزارات.

وعليه، فإن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأكاديمية الأولى التي تتناول هذا الموضوع على الساحة اليمنية حسب علم الباحث.



الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

قام الباحث بالسير في هذه الإجراءات وفقاً للتسلسل المنطقي في البحث العلمي من جهة، ولمقتضيات الدراسة وبما يحقق أهدافها من جهة ثانية، ولتحقيق الترابط العلمي والمنهجي بين أطرها النظرية وإجراءاتها العملية من جهة ثالثة. وعليه سوف يشمل هذا الفصل: المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، وحدت التحليل، ثم عرضاً لمجتمع الدراسة، أداة الدراسة والخطوات التي اُتبعت في إعدادها ممثلة في بناء مقياس لها (استبيان) ابتداءً من تحديد أجزاءه ومروراً بتحديد مجالاته وفقراته وتحليلها بهدف تمييزها والتعرف على مؤشرات صدقها المختلفة ومقدار ثباتها ومن ثم كيفية تصحيحها في كل مرحلة من تلك المراحل، وذلك لإخراج المقياس بشكله النهائي القابل للتطبيق على مجتمع الدراسة، كما يشمل هذا الفصل أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة Methodology of the study:

تأسيساً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، أعتمد الباحث على الطريقة المنهجية الكمية Quantitative، بناءً على استخدام عدد من المناهج (تكامل منهاجي)، تمثلت في المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة المسحي، والإرتباطي، ودراسة الحالة.

ويعرف المنهج الوصفي "بأنه وصف دقيق ومحدد لظاهرة أو

موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظاهرات المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورياً يشمل عدة فترات زمنية" (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٨٣)، وبما أن المنهج الوصفي يعد أحد أساليب المنهج العلمي في البحث، لذلك فأن الباحث المتبع لهذا المنهج يسير وفقاً لخطوات الطريقة العلمية في البحث، يضاف إلى ذلك أن طبيعة الدراسة الوصفية تتطلب مزيداً من الخطوات المفصلة لخطوات الطريقة العلمية (عبيدات وآخرون، ١٩٨٢م: ١٨٥)، حيث يقوم الباحث الذي يتبع المنهج الوصفي بإنجاز مرحلتين هما مرحلة الاستطلاع، ومرحلة الوصف الموضوعي وفقاً للخطوات الآتية: تفحص الموقف محل الدراسة ودراسته دراسة وافية، تحديد المشكلة، صياغة الفرضيات وتدوين الحقائق والمسلمات التي تستند عليها الدراسة، اختيار عينة مناسبة للدراسة، تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات، تصنيف البيانات بهدف التوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف وتوضيح العلاقات، اختيار أداة الدراسة المناسبة، الالتزام بالموضوعية والدقة في جمع البيانات، تحديد النتائج وتصنيفها ومن ثم تحليلها وتفسيرها بدقة وبساطة ومن ثم وضع التوصيات والمقترحات لتحسين الواقع المدروس (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٩١، ١٩٢). وتطبيقاً لمنهجية الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في الإطلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ثم قام بإجراء مقابلة مع عدد من القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم ووكلاء وزارات) في دواوين

الوزارات من جهة ثانية، و كما هو موضح في الملحقين رقم ١ ورقم ٢، ومن خلال ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، صياغة أهمية الدراسة وتحديد أهدافها، صياغة فرضياتها، تحديد متغيراتها وتعريفها، توضيح محدداتها، تحديد مجتمع الدراسة، بناء مقياس الدراسة، تغطية الخلفية النظرية للدراسة. كما استفاد الباحث من تطبيق خطوات المنهج الوصفي أيضاً في أجراء اختبارات الصدق والثبات لتحقيق صدق وثبات مقياس الدراسة وتطبيقه بكل موضوعية على القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) في دواوين ٢٧ وزارة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة ومن ثم تصنيفها وتحليلها، والتوصل إلى النتائج التي توضح العلاقات بين متغيراتها، الأمر الذي مكن الباحث من تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بأنماطه الثلاثة المذكورة لضرورة استخدامها جميعاً في الدراسة، حيث أن الدراسة العلمية تتطلب من الباحث استخدام أكثر من منهاج واحد حتى يتلافى النقص ويستفيد من مزايا المناهج المختلفة المستخدمة (المخلافي، ١٩٩٦م: ٧٣) على النحو الأتي:

١- المنهج الوصفي المسحي:

هو أسلوب من أساليب البحث، يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على هذه الظاهرة، وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، من اجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات

جذرية أو أساسية فيه (علي، ٢٠٠٠م: ٨٨).

وتتمثل أهم أغراض وأهداف المنهج الوصفي المسحي في (Moore, 1987: 11, 12):

أ- وصف ما يجري والحصول على الحقائق ذات العلاقة والإعلان عنها.

ب- تحاول الدراسات المسحية تحديد وتشخيص المجالات التي حدثت فيها المشاكل والتي تحتاج إلى إدخال التحسينات المطلوبة.

ج- تستخدم الدراسات المسحية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فضلاً عن إيضاحها للتحولات والتغيرات الماضية.

وباستخدام هذا المنهج قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان (مقياس الدراسة) الذي يعتبر إحدى أدوات هذا المنهج على القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) في دواوين ٢٧ وزارة وذلك بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة.

وبالرغم أن من عيوب المنهج الوصفي المسحي أنه لا يستطيع بحث العلاقة بين متغيرين، حيث أن مسح الظاهرة يقرر وضعها ولا يبين أسبابها (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٩٤). أي أن الدراسات المسحيه تكتفي بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة التي تدرسها من اجل وصفها (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ١٢١)، إلا أن الباحث استدرك هذا العيب باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي.

٢- **المنهج الوصفي الإرتباطي:**

باستخدام هذا المنهج يقوم الباحث بوصف الظاهرة محل الدراسة

والوقوف على مفرداتها ودراساتها من خلال الكشف عن العلاقـات بـين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنهـا بصوره رقمية (عبيدات وآخرون، ١٩٨٢م: ٢٢١). وبذلك فـأن المـنهج الإرتباطي يهدف إلى الإجابة على أسئلة ثلاثة فيما يتعلق بمتغيرين أو أكثر على النحو الأتي (كوهين ومانيون، ١٩٩٠م: ١٨٤، ١٨٥):

أ- هل توجد علاقة بين المتغيرين أو المتغيرات؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فأن السؤالين الآتيين يكونان:

ب- ما اتجاه العلاقة؟

ج- ما حجمها (شدتها أو قوتها)؟

ويعني هذا أن هدف المنهج الإرتباطي هو الكشف عن وجود علاقـة بين متغيرين من عدمه وإذا وجدت هل هي علاقة طرديـة أو عكسـية، موجبة أم سالبة، وبهذا المفهوم يعتبر المنهج الإرتبـاطي مناسـب عنـد الحاجة إلى اكتشاف العلاقات أو توضيحها، كما أنه يمكن الباحث من تفهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات وهذا لايمكن حدوثه عند اسـتخدام الوسـائل البحثية الأخرى (كوهين ومانيون، ١٩٩٠: ١٩٢، ١٩٣)، ولقـد اسـتخدم الباحث هذا المنهج عند تحليل نتائج الدراسة لمعرفة العلاقة بين متغيراتها وبما يحقق أهدافها.

وبالرغم أن من عيوب المنهج الإرتباطي أن الترابط بين المتغيـرات يمكن أن يكون عرضياً دون أن يكون سببياً (دويـدري، ٢٠٠٠م: ٢١١)، إلا أن Lehman and Mehrens (١٩٩٥م: ١٦٨) أوضـحا ذلـك بقوليهما "على الرغم من أن البحث الإرتباطي لا يقتضي السـببية، إلا أن

معامل الارتباط إذا كان عالياً فهو مبرر علمي مهم يؤكد السببية" (نقلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٨).

٣- منهج دراسة الحالة:

دراسة الحالة هي طريقة محددة من طرق البحث تهتم بجمع البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة بشكل متعمق (عبدالهادي، ٢٠٠٣م: ١١٤)، كما تهدف إلى البحث في العوامل المعقدة التي أثرت فيها، والظروف التي أحاطت بها، والنتائج العامة والخاصة التي نتجت عن ذلك (دويدري، ٢٠٠٠م: ٢٠٠)، ويختلف المسح عن دراسة الحالة بالعمق والسعة، فدراسة الحالة أعمق، والمسح أوسع. ولقد أعتمد الباحث على كليهما بهدف الحصول على صورة أكثر وضوحاً عن الظاهرة موضوع الدراسة، وبالرغم أن من عيوب منهج دراسة الحالة أنه لا يمكن الباحث من تعميم النتائج التي توصل إليها (شلبي، ١٩٩٦م: ٩٠)، إلا أن الباحث قد استدرك هذا العيب باستخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث أنه قام بمسح أفقاً واسعاً، مع تعمقه في دراسة بعض الحالات، فيكون بذلك قد جمع بين السعة والعمق (دويدري، ٢٠٠٠م: ٢٠٢). ويرى البعض من الباحثين أن دراسة الحالة دراسة نوعية (دويدري، ٢٠٠٠م: ١٩٩)، إلا أن عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢م: ٢٤٥) يشيران إلى أن دراسة الحالة دراسة نوعية ما لم يعبر عن نتائجها رقمياً.

ثانياً: وحدة تحليل الدراسة Units of analysis of the study:

يُقصد بوحدة التحليل: مستويات التحليل التي يختارها الباحث كلبنة لمجموع البناء الذي يتولى دراسته فقد تكون وحدة التحليل فرد أو مؤسسة

أو حكومة أو دولة أو اتجاهاً أو نمطاً سلوكياً معيناً (شلبي، ١٩٩٦: ٢٠).

وعليه، فإن وحدات تحليل هذه الدراسة تتمثل في:

١- دواوين الوزارات.

٢- القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات، المحددين في هذه الدراسة بمدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات في دواوين ٢٧ وزارة في الجمهورية اليمنية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة Population of the study:

على الرغم من طموح الباحث لدراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كافة أجهزة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية، حتى يمكن الحصول على نتائج أكثر واقعية ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات أفضل، إلا أن القيام بمثل هذه الدراسة يتطلب جهداً ووقتاً وإمكانيات مالية كبيرة جعل من المعتذر اقتحام مثل هذا المشروع الكبير، الأمر الذي حدا بالباحث إلى الاقتصار على دراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين وزارات الجمهورية اليمنية المشكلة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م، كما هو موضح في الجدول رقم ٦.

جدول رقم ٦ أسماء الوزارات في الجمهورية اليمنية

م	اسم الوزارة	م	اسم الوزارة
١	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	٢	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات
٣	وزارة الخارجية	٤	وزارة العدل
٥	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	٦	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني

م	اسم الوزارة	م	اسم الوزارة
٧	وزارة الشئون القانونية	٨	وزارة الصحة العامة والسكان
٩	وزارة شئون المغتربين	١٠	وزارة الشباب والرياضة
١١	وزارة الإعلام	١٢	وزارة الأشغال العامة والطرق
١٣	وزارة الإدارة المحلية	١٤	وزارة الثرة السمكية
١٥	وزارة النقل	١٦	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل
١٧	وزارة الدفاع	١٨	وزارة المالية
١٩	وزارة الكهرباء	٢٠	وزارة النفط والمعادن
٢١	وزارة الزراعة والري	٢٢	وزارة التربية والتعليم
٢٣	وزارة الداخلية	٢٤	وزارة الأوقاف والإرشاد
٢٥	وزارة الثقافة والسياحة	٢٦	وزارة المياه والبيئة
٢٧	وزارة الصناعة والتجارة	٢٨	وزارة حقوق الإنسان
٢٩	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		

المصدر: القرار الجمهوري رقم ١٠٥ لسنة ٢٠٠٣م

وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في دواوين الوزارات المذكورة في الجدول رقم ٦، إلا أن الباحث استبعد ديواني وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية من مجتمع الدراسة لعدة أسباب، تتمثل أهمها في خصوصية العمل في هاتين الوزارتين، نتيجة لاختلاف طبيعة نشاطيهما عن نشاطات بقية الوزارات الأخرى، الأمر الذي يؤدى إلى صعوبة إجراء الدراسة عليهما.

وعلى هذا الأساس فأن مجتمع الدراسة يتكون من جميع القيادات الإدارية العليا (مدراء عموم الإدارات العامة، ووكلاء الوزارات) في دواوين ٢٧ وزارة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتطبيقاً لمنهجيتها، وبناءً على مجتمعها، قام الباحث بإتباع أسلوب المسح الشامل "الذي يعتبر احد طرق جمع البيانات من، وعن جميع عناصر ... مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة" (عليان وغنيم، ٢٠٠٠م: ١٣٨)، على عكس طريقة العينة التي تعتبر طريقة لجمع البيانات بالاكتفاء بعدد محدد من مفردات [عناصر] مجتمع الدراسة (جمعة وآخرون، ١٩٩٩م: ١٩٣)، ويلجا الباحث إلى أسلوب العينات لعدة أسباب أهمها: ارتفاع التكلفة والوقت والجهد خاصة عندما يكون مجتمع الدراسة كبير، ضعف الرقابة والإشراف، التجانس التام في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي، عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي، عدم إمكانية حصر كامل عناصر مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات وآخرون، ١٩٩٧م: ٩٢، ٩٣). وعلى الرغم من ذلك، إلا أن طريقة المسح الشامل تتميز بشمول ودقة نتائجها وقابليتها للتعميم، ولا مجال فيها لوجود الأخطاء العشوائية حيث أن الدراسة تشمل كل مفردات المجتمع (جمعة وآخرون، ١٩٩٩م: ١٩٤، ١٩٥). وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لعدة أسباب أهمها: صغر حجم مجتمع الدراسة، وبهدف التوصل إلى نتائج شاملة ودقيقة يمكن تعميمها.

ولتحقيق ذلك تم إتباع الخطوات الإجرائية الآتية:

١- تصنيف دواوين الوزارات المذكورة في الجدول رقم ٦ حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به كل وزارة إلى قسمين: دواوين وزارات خدمية، وأخرى إيرادية.

٢- حصر القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، والوكلاء) في كل ديوان وزارة خدمي وإيرادي، كما هو موضح في الجدول رقم ٧،

والجدول رقم ٨.

جدول رقم ٧ عدد القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الخدمية في الجمهورية اليمنية

م	اسم الوزارة	القيادات الإدارية العليا		
		مدير عام	وكيل وزارة	المجموع
١	وزارة الإدارة المحلية	١٥	٣	١٨
٢	وزارة الأشغال العامة والطرق	١١	٤	١٥
٣	وزارة الإعلام	١٠	٣	١٣
٤	وزارة الأوقاف والإرشاد	١٠	٣	١٣
٥	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	٢٠	٤	٢٤
٦	وزارة التربية والتعليم	٢٥	٦	٣١
٧	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	١٠	٢	١٢
٨	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	٢٠	٤	٢٤
٩	وزارة الثقافة والسياحة	١٣	٢	١٥
١٠	وزارة الخارجية	٢٠	٣	٢٣
١١	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	١٩	٤	٢٣
١٢	وزارة الزراعة والري	١٠	١	١١
١٣	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل	١٠	٣	١٣
١٤	وزارة الشئون القانونية	١٣	٣	١٦
١٥	وزارة الشباب والرياضة	١٠	١	١١
١٦	وزارة الصحة العامة والسكان	١٧	٣	٢٠
١٧	وزارة العدل	٢٠	٢	٢٢
١٨	وزارة حقوق الإنسان	٧	١	٨
١٩	وزارة شئون المغتربين	٦	١	٧
المجموع		٢٦٦	٥٣	٣١٩

المصدر: الإدارات العامة لشئون الموظفين في دواوين الوزارات

جدول رقم ٨ عدد القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الإيرادية في الجمهورية اليمنية

م	اسم الوزارة	القيادات الإدارية العليا		
		مدير عام	وكيل وزارة	المجموع
١	وزارة المياه والبيئة	٧	٢	٩
٢	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	١١	١	١٢
٣	وزارة الثرة السمكية	١٠	٢	١٢
٤	وزارة الصناعة والتجارة	١٧	٢	١٩
٥	وزارة الكهرباء	٧	١	٨
٦	وزارة المالية	٢٠	٥	٢٥
٧	وزارة النفط والمعادن	١٥	٢	١٧
٨	وزارة النقل	١٠	٢	١٢
المجموع		٩٧	١٧	١١٤

المصدر: الإدارات العامة لشئون الموظفين في دواوين الوزارات

٣- وزع الباحث ٤٨٢ استمارة استبيان (مقياس الدراسة) على ٤٣٣ قائد إداري، يمثلون جميع القيادات الإدارية العليا في دواوين ٢٧ وزارة خدمية وإيرادية. وقد استعاد منها ٢٧٦ استمارة، وعند مراجعة الاستمارات المستعادة وتفريغ البيانات وجُد أن هناك ٢١ استمارة ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما أتضح عدم توفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات أخرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استمارة من الاستمارات المستعادة الـ ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استمارة تم إجراء عليها عملية التحليل

الإحصائي. وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من ٢٤٧ قائـد إداري يمثلون القيادات الإدارية العليا الذين تم استعادة استمارات الاستبيان منهم بعد استبعاد الاستمارات الغير قابلة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: أداة الدراسة Instrument of the study:

بعد أن قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلـت فـي الإطـلاع وقراءة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضـوع الدراسـة التـي استطاع توفيرها، وضع مجموعة من الأسئلة (انظر الملحق رقم ٢) ومن ثم قام بالنزول الميداني إلى دواوين الوزارات بهدف إجراء مقابلـة مـع بعض القيادات الإدارية العليا (انظر الملحق رقم ١) في تلـك الـدواوين بهدف: معرفة العلاقة ومقدار التطابق بين ما وجد في الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (الإطار النظري للدراسة) وبين الواقع العملي في دواوين الوزارات (بمعنى الإطلاع على ماهو مطبق وموجـود في الواقع)، معرفة عدد مدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الـوزارات الفعليين (الذين يمارسون مهام الوظيفة) في دواوين الوزارات، معرفة نسبة مشاركة المرأة في شغل وظائف (مناصب) القيادة الإدارية العليا.

ومن خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة من جهة، وبناءً على البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث من القيادات الإداريـة العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة ثانية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة من جهة ثالثة، ونتيجة لعدم وجود مقياس مناسب يمكن استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة المذكورة سابقاً، قام الباحث ببناء مقياس للدراسـة والتأكد من صدقه وثباته (أي إجراء عليه اختبارات الصدق والثبات وفقـاً

للخطوات الآتية:

١- **بناء مقياس الدراسة:**

قام الباحث بدراسة المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، بهدف: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). معرفة ما إذا كان هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمــر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات المــوظفين، معلومــات الوظــائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخــاذ قــرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

وعليه، قام الباحث بتصميم مقياس للدراسة (استبيان[*]) يتكــون مــن أربعة أجزاء تتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وذلك لجمع البيانات التي من خلالها يتم الإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من صــحة فرضــياتها على النحو الآتي:

<u>الجزء الأول:</u> البيانات العامة.

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عامة عن القيادات الإدارية العليــا في دواوين الوزارات من حيث العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، وكذلك عن دواوين الوزارات من حيث اسم ديوان الوزارة الذي يعمل فيه القائــد الإداري (المبحــوث)، ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيه.

وعليه، فإن الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولــت العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية من جهة، وعمليــة اتخــاذ القرارات الإدارية من جهة أخرى، منها الدراسات التي قام بها كــل مــن

(*) تُعرف الاستبانة "بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبريــة، التــي يتطلب من (المبحوث) الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث" (عليان وغنيم، 2000م: 28).

الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م)، وSimon and Thompson (١٩٩٨)، وYousef (١٩٩٨)، وأحمد (١٩٩٨م)، قد أفـاد الباحـث فـي تحديـد المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليـا، والتـي تـم تحديـدها بـالنوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الـوظيفي، سنوات الخبرة، التدريب، والمتغيرات التنظيمية لدواوين الوزارات، ومـن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا فـي دواوين بعض الوزارات، والنزول الميداني إلى جميع تلك الدواوين، تبين محدودية مشاركة المرأة في وظائف القيادة الإدارية العليا (مـدير عـام، ووكيل وزارة) فقام باستبعاد متغير النوع، كما أفاد الباحث مـن المقابلـة أيضاً في تحديد المتغيرات التنظيمية لدواوين الوزارات بـطبيعة نشـاطها إيرادية وخدمية، ونوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة فيهـا بنظـام الملفات، ونظام السجلات، ونظام البطاقـات، ونظـام الحاسـب الآلـي، والملحق رقم ٣ يبين ذلك.

<u>الجزء الثاني</u>: مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظـم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، حيث قـام الباحث بالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التـي تناولـت نظـم المعلومات الإدارية، منها تلك الدراسات التي قام بها السامرائي والزعبـي (٢٠٠٤م)، والصباح (١٩٩٨م)، والصباح والصباغ (١٩٩٥م)، والكيلاني وآخرون (٢٠٠٠م)، والمغربي (٢٠٠٢م)، وسلطان (٢٠٠٥م)، وياسـين

(١٩٩٨م)، وأيوب (١٩٩٦م)، والسامرائي (١٩٩٩م)، والشامي ومطهر (٢٠٠٦م)، التي بدورها أشارت إلى وجهات النظر المختلفة لماهية نظم المعلومات الإدارية الآلية ومتطلبات تطبيقها وكيفية تشغيلها واستخدامها، ولكي يتوخى الباحث أكبر قدر من الصدق قام بإجراء مقابلة كما ذكر سابقاً مع بعض القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الذي كان من ضمن أهدافها معرفة بعض المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، من خلال توجيه سؤال للقيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم تمثل في السؤال الآتي: ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه من وجهة نظرك؟، كما أن الإطلاع على مقاييس بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، منها على سبيل المثال تلك الدراسات التي أجرها كل من السامرائي (١٩٩٩م)، وغراب وحجازي (١٩٩٥م)، والشدادي وأيوب (١٩٩٨م)، وأحمد (١٩٩٨م)، وباجابر والمفتي (بدون تاريخ)، وغراب (١٩٨٧م)، أفاد الباحث في بناء هذا الجزء من المقياس. وعلى ضوء ما سبق قام الباحث بصياغة ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات على النحو الأتي:

أ- المعوقات التنظيمية والقانونية، وتم توزيعها إلى ١٠ فقرات، من الفقرة رقم ١ إلى ١٠.

ب- المعوقات التكنولوجية والاقتصادية، وتم توزيعها إلى ٣ فقرات، من الفقرة رقم ١١ إلى ١٣.

ج- المعوقات البشرية، وتم توزيعها إلى ١١ فقرة، من الفقرة رقم ١٤

إلى ٢٤.

وفي بداية الجدول وضعت العبارة الآتية: المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة الذي أعمل فيه تتمثل في. ثم تلى ذلك الفقرات التي تعبر عن تلك المعوقات. كما حُددت بدائل الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. والملحق رقم ٣ يوضح ذلك.

<u>الجزء الثالث</u>: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع بيانات عن مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وقد أفاد الباحث في تحديد مجالات وصياغة فقرات هذا الجزء من المقياس، الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم المعلومات والخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، منها تلك الدراسات التي قام بها كل من البكري ومسلم (١٩٩٥م)، والصباغ (٢٠٠٢م)، والمغربي (٢٠٠٠م)، والهمداني (٢٠٠٢م)، ومحمد (١٩٩٠م)، والمراني وآخرون (١٩٩٩م)، وعبدالحميد وآخرون (١٩٩٢م)، وبرهان ورحو (٢٠٠٣م)، وحسين والساعد (٢٠٠١م)، وأيوب (١٩٩٧م)، والاكوع (٢٠٠٣م)، وNigro (1965م)، والصيح (١٩٩٥م). وبالتالي تم صياغة ٨٠ فقرة تمثل خصائص

المعلومات وفقاً لمضامين التعاريف الإجرائية لتلك الخصائص، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً على النحو الأتي:

أ- المجال الأول: معلومات الموظفين: حيث قام الباحث بصياغة ٢٠ فقرة تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات والمتمثلة في:

- الدقة: هي أن تصف المعلومات الموقف أو المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، وتمثلها الفقرة رقم ١.
- التوقيت المناسب: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٢، ٣، ٤.
- الملاءمة: أي أن تكون المعلومات متفقة مع احتياجات متخذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٥، ٦، ٧.
- الوضوح: أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض ومشتقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن تكون معروضة بشكل مناسب ومفهومة لمتخذ القرار، وتمثلها الفقرات رقم ٨، ٩.
- المرونة: وتعني مدى قابلية المعلومات للتكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة، كما يمكن تسييرها من اجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات، وتمثلها الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢.
- الموضوعية: بمعنى أن تكون المعلومات خالية من قصد التحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدمها للوصول إلى نتيجة معينة، أي

تغيير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدم وبذلك تكون المعلومات متحيزة، وتمثلها الفقرة رقم ١٣.

- الشمول: أي أن تتصف المعلومات بالشمول الذي يفيد متخذ القرار، فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها، وتمثلها الفقرات رقم ١٤، ١٥، ١٦.
- إمكانية الوصول: بمعنى سرعة وسهولة الحصول على المعلومات كماً وكيفاً في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد، وتمثلها الفقرات رقم ١٧، ١٨، ١٩.
- الحداثة: أي أن المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عند اتخاذ القرار تم إنتاجها من بيانات حديثة وجديدة، كذلك البيانات المخزونة في قواعد البيانات قابلة للتجديد أي تحديث قاعدة البيانات، وتمثلها الفقرة رقم ٢٠.

وفي بداية الجدول وضعت العبارة الآتية: يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين، ثم فقرات المجال. وحددت بدائل الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً على النحو الأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما تم تكرار فقرات مجال معلومات الموظفين، لكل مجال من المجالات الثلاثة الأخرى: معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة (انظر الملحق رقم ٣).

<u>الجزء الرابع:</u> مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يهدف هذا الجزء من المقياس إلى جمع بيانات عن مدى استخدام

القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وقد أفاد الباحث في تحديد مجالات ومن ثم صياغة فقرات هذا الجزء من المقياس الإطلاع على مقاييس بعض الدراسات السابقة التي منها دراسة المفتي وباجابر (بدون تاريخ)، وبالتالي تم صياغة ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، وفيه قام الباحث بتوجيه السؤال الأتي للقيادات الإدارية العليا "ما مدى استخدمك لمعلومات الموظفين عند اتخاذك للقرارات الآتية: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟، كما تم تكرار نفس السؤال لبقية أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى التي تمثل مجالات هذا الجزء من المقياس، وحددت بدائل الإجابة على فقرات هذا الجزء من المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً على النحو الأتي: بدرجه كبيرة جداً، بدرجه كبيرة، لاستخدمها، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً. والملحق رقم ٣ يوضح ذلك.

٢- **اختبارات صدق مقياس الدراسة:**

يقصد بصدق المقياس "إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً ولا شيء غير ذلك" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٠)، وهناك طرق (اختبارات) مختلفة يمكن استخدامها للحكم على صدق المقياس منها: صدق المضمون (الصدق المنطقي)، صدق المحكمين (الصدق الظاهري)،

الصدق التنبؤي، الصدق التلازمي (الصدق التمييزي)، الصـــدق العــاملي (الصدق التكويني) (عبيدات وأبــو الســميد، ٢٠٠٢م: ٨٨) (القحطــاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣١) (العمر، ٢٠٠٤م: ٦٩، ٧٠).

وعليه، قام الباحث بإجراء أهم اختبارات الصدق لتحقيق صدق فقرات المقياس بشكل خاص، ومن ثم المقياس بشكل عام على النحو الأتي:

٢-١- <u>صدق المضمون (الصدق المنطقي):</u>

ويعني إلى أي مدى يقيس المقياس خصائص الشيء المــراد قياســه، بمعنى أن المقياس يقيس ما اعد لقياسه ولا شيء غير ذلــك (القحطــاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٤)، ويُحسب هذا النوع من الصدق بفحص محتوى (مضمون) المقياس وتحليل أسئلته لمعرفة مدى تمثيلها لأهداف المقيــاس ومن ثم لأهداف الدراسة، والتأكد من أن الأســئلة تغطــي جميــع هــذه [الأهداف] (عبيدات وأبو الســميد، ٢٠٠٢م: ٨٨)، أي مــدى تغطيتهــا لأهداف الدراسة.

ولتحقيق الصدق المنطقي لمقياس الدراسة قام الباحث بتقســيمه إلــى أربعة أجزاء ومن ثم قسم كل جزء إلى مجالات تغطي أهداف الدراســة، كما قام الباحث بتحديد هذه المجالات وتعريفها ومن ثــم وضــع أســئلة وفقرات تقيمها، وقد غطت الأسئلة والفقرات كل المجالات (انظر الملحــق رقم ٣).

٢-٢- <u>الصدق الظاهري:</u>

ويقصد به أن تعكس أداة جمع البيانات (المقياس) في ظاهرها المفهوم الذي نرغب في قياسه، أي أن تكون الأسئلة المطروحــة فــي أداة جمــع

البيانات واضحة ومعقولة وذات علاقة بموضوع الدراسة (العمري، ٢٠٠٤م: ٦٩)، كما يتم فيه الاطمئنان على المظهر العام للمقياس من حيث: معقولية شكله، ارتباط الفقرات بالمجالات محل القياس، مدى مناسبته للمبحوثين من حيث بساطته وسهولة فقراته ووضوح تعليماته، الزمن الذي يستغرقه المبحوث في الإجابة عليه، بالإضافة إلى سهولة طبعه وتصحيحه وتحليل بياناته وتفسير نتائجه (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠) (السيد، ١٩٧٩م: ٥٥٢).

ويتم إجراء اختبار الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الذي يقيسه المقياس، الذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كان المقياس المُعد يقيس ما اعدُ لقياسه (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٢).

وعليه، قام الباحث بعرض مقياس الدراسة المعد بصورته الأولية والمكون من ١١٦ فقرة موزعة على أجزائه ومجالاته (انظر الملحق رقم ٣)، على ١٠ محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من جامعة صنعاء، كلية التجارة والاقتصاد، وهم يمثلون أساتذة في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والإحصاء (انظر الملحق رقم ٤)، وذلك لإبداء ملاحظاتهم على المقياس المعد من حيث: مدى ملائمة الفقرات وصلاحيتها للمجال الذي تقيسه، مدى ملائمة الفقرات وصلاحيتها للمقياس، مدى دقة وموضوعية الفقرات، مدى ملائمة البدائل المقترحة للإجابة، تعديل أو تصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك، إضافة أو حذف ما يرونه مناسباً من فقرات أو مجالات، مناسبة تعليمات المقياس والحكم عليه بصوره عامة.

وبعد إطلاع الباحث على أراء وملاحظات ووجهات نظر الخبراء المحكمين تبين:

أ- عدد المحكمين الموافقين وغير الموافقين على كل فقرة من فقرات المقياس، كما هو موضح في الجدول رقم ٩.

ب- اتفاق بعض المحكمين على تعديل صياغة فقرات المقياس الآتية:

- بعض فقرات الجزء الأول (بيانات عامة) تمثلت في: الإجابة على فقرتي التخصص العلمي والتدريب بحيث تكون بشكل مفتوح مع حذف جملة لحملة المؤهلات الجامعية في فقرة التخصص العلمي، استبدال صياغة المؤهل الدراسي بصياغة المؤهل العلمي، استبدال صياغة المنصب القيادي بصياغة المستوى الوظيفي.
- الفقرات رقم ١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧ من مجال المعوقات التنظيمية والقانونية، والفقرات رقم ١٢، ١٤ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية في الجزء الثاني.
- الفقرات رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ من كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث.

ج- اتفاق بعض المحكمين على تعديل صياغة العبارات والأسئلة التي في بداية كل جزء ومن ثم بداية كل مجال.

د- اتفاق بعض المحكمين على أعدة ترتيب أجزاء المقياس على النحو الأتي:

- الجزء الأول: البيانات العامة.
- الجزء الثاني: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات

الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

- الجزء الثالث: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.
- الجزء الرابع: مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

هـ - اتفاق بعض المحكمين على إعادة ترتيب فقرات المجالات الأربعة للجزء الثالث بحيث يتم إلغاء التشابه بينهم في ترتيب تلك الفقرات.

و- اتفاق بعض المحكمين على إضافة بعض الفقرات على النحو الأتي:

- إضافة فقرة إلى الجزء الأول (بيانات عامة) تمثلت في ترتيب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة (نظام الملفات، نظام السجلات، نظام البطاقات، نظام الحاسب الآلي، نظام أخر) من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً وذلك في حالة استخدام أكثر من نظام من هذه النظم.
- إضافة فقرة واحدة بدلاً عن الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢ في كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث.

ز- اتفاق جميع المحكمين على:

- عدم نقل أي فقرة من مجال إلى مجال أخر.
- عدم حذف أو إضافة أي مجال.
- بقاء بدائل الإجابة على المقياس على ماهي عليه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

للجزء الثاني والثالث، وكذلك بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيـرة، لا استخدمها، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً للجزء الرابع.

وبناءً على ذلك قام الباحث باستيعاب ملاحظات وأراء ووجهات نظر المحكمين المختلفة، ومن ثم قام بإجراء تلك التعديلات على النحو الأتي :

أ- تطبيق معادلـة مربـع كـأي Chi-Square باسـتخدام الطريقـة المختصرة لحساب قيمة مربع كأي للجدول التكراري ١ x ٢ (السيد، ١٩٧٩م: ٥٠٠، ٥٠١) كما هو موضح في الجدول رقم ٩ وذلك من اجل إيجاد دلالة الفروق بين تكرارات الموافقين وغيـر المـوافقين، ومن ثم حذف الفقرة التي تحصل على قيمة اقل من القيمة الجدوليـة ٣,٨٤١ (العتوم والعاروري، 2003م: 444) عند مسـتوى الدلالـة التي تعتمد عليها الدراسة ٠,٠٥ ودرجة حرية 1 (٢-١=١)(*).

جدول رقم ٩ نتائج اختبار كا٢ لدلالة الفروق بين تكرارات الموافقين وغير الموافقين على فقرات المقياس

الفقرات	التكرارات		قيمة كا٢ X^1	مستوى الدلالة
	موافق	غير موافق		
٩٤	١٠	ــــــ	١٠	دال
١٢	٨	٢	٣,٦	غير دال
٧	٩	١	٦,٤	دال
٢	٧	٣	١,٦	غير دال
١	٤	٦	-٠,٤	غير دال

يتبين من الجدول رقم ٩ أن هناك ١٥ فقرة غير دالة حيث لم تحصل

(*) درجة الحرية = عدد المجتمعات المتقارنة – ١ (العلاونة، ١٩٩٦م: ٢٥٨).

(كحد أدنى على الأقل) على القيمة الجدولية ٣,٨٤١ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ١، وبناءً على ذلك قام الباحث بحذف ١٥ فقرة من فقرات المقياس تمثلت في الفقرات الآتية:

- الفقرتين رقم ٤، ١٠ من مجال المعوقات التنظيمية والقانونية، والفقرة رقم ١١ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية من الجزء الثاني من المقياس.
- ١٢ فقرة من الجزء الثالث للمقياس تمثلت في الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢ من كل مجال من المجالات الأربعة.

ب- إعادة صياغة فقرات الجزء الأول رقم ٢، ٣، ٥، ٦ والفقرات رقم ١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧ من مجال المعوقات التنظيمية والقانونية والفقرات رقم ١٢، ١٤ من مجال المعوقات التكنولوجية والاقتصادية في الجزء الثاني. الفقرات رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧ في كل من المجال الأول والثاني والثالث والرابع في الجزء الثالث. كذلك تعديل صياغة العبارات والأسئلة عند بداية كل جزء ومن ثم كل مجال.

ج- إعادة ترتيب أجزاء المقياس وفقاً لما سبق ذكره، كما تم أعادة ترتيب فقرات المجالات الأربعة للجزء الثالث بحيث أصبح ترتيب فقرات كل مجال تختلف عن ترتيب فقرات المجالات الأخرى.

د- إضافة فقرة في الجزء الأول تمثلت في ترتيب نظم المعلومات المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً. وكذلك فقرة في كل مجال من المجالات الأربعة للجزء الثالث (الثاني بعد أعادة ترتيب أجزاء المقياس) تمثل خاصية المرونة التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية المذكورة.

هـ - إعادة ترقيم فقرات المقياس كل جزء على حده.

وبالتالي استقر المقياس بعد تحقيق الصدق الظاهري له على ١٠٥ فقرات موزعة بالترتيب على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات 12 فقرة، مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات ٢١ فقرة، بالإضافة إلى قائمة البيانات العامة للقيادات الإدارية العليا ولدواوين الوزارات في بداية المقياس (انظر الملحق رقم ٥).

٢-٣- <u>الصدق التنبؤي:</u>

عرف العساف (١٩٩٥م: ٤٣٠) الصدق التنبؤي بأنه "مدى دقة تنبؤ المقياس للسلوك المستقبلي للمبحوثين من حيث إمكانية تمييزه للتنبؤات التي تنبأ بها المقياس، وهل سيتفاعل المبحوث مع جميع فقرات المقياس، وهل الإجابات ستتطابق مع تساؤلات وأهداف دراسة الباحث (نقلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٢٣). ويختلف الصدق التنبؤي عن الصدق التمييزي (التلازمي) في محاولته لتحديد قدرة المقياس على بيان الفروق والاختلافات المستقبلية، وليس إيجاد الفروق الحالية كما في الصدق التمييزي (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٣).

وعليه، قام الباحث بتحقيق الصدق التنبؤي لمقياس الدراسة باختباره ميدانياً بعد تعديله وفقاً لملاحظات ووجهات نظر المحكمين كما ذكر سابقاً (انظر الملحق رقم ٥)، وفقاً للخطوات الآتية:

أ- تحديد حجم العينة الذي سيتم تطبيق المقياس عليهـا بــ ٢٧ قائـد إداري من القيادات الإدارية العليا يمثلون دواوين الوزارات الـ ٢٧.

ب- اختيار العينة وفقاً لأسلوب العينة العرضية أو عينة الصدفة، الـذي على أساسها يعمد الباحث إلى اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم في مكان معين وفي فتـرة زمنيـه محـددة وبشـكل عرضي، أي عن طريـق الصـدفة (قنـديلجي، ١٩٩٩م: ١٤٨). وتطبيقاً لذلك قام الباحث بالنزول الميداني إلى دواويـن الـوزارات ووزع ٢٧ استمارة استبيان (مقياس الدراسة) على ٢٧ قائـد إداري من القيادات الإدارية العليا حيث مُثل كل ديوان وزارة بقائـد إداري واحد.

وبعد أن قام الباحث باستعادة استمارات الاستبيان الـ ٢٧ التـي تـم توزيعها تبين:

أ- إن عدد مدراء العموم الذين تم توزيع الاستبيان عليهم بلغ ٢٠ مدير عام، في حين بلغ عدد وكلاء الوزارات ٧ وكلاء، وتعتبر هذه نتيجة طبيعية بسبب ارتفاع نسبة مدراء العموم على نسبة الـوكلاء فـي مجتمع الدراسة الأصلي من جهة، ولسهولة وسرعة الوصول إلـيهم مقارنة بوكلاء الوزارات، مع اخذ في الاعتبار أن الباحث اسـتخدام أسلوب عينة الصدفة من جهة أخرى، والملحـق رقـم ٦ يوضـح خصائص أفرد تلك العينة.

ب- تطابق إجابات القيادات الإدارية العليا (أفراد العينة) بشكل عام مـع تساؤلات وأهداف الدراسة.

ج- تفاعل القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) مع كل فقـرات المقيـاس

باستثناء الفقرة الأخيرة من الجزء الأول (البيانات العامة)، وكذلك الفقرة رقم ٣٥ من مجال معلومات الوظائف في الجزء الثاني، بسبب عدم وضوحهما.

د- صياغة السؤال في بداية مجال المعلومات القانونية من الجزء الثاني لم يكن مفهوماً لبعض أفراد العينة الأمر الذي أثر في إجابتهم على هذا المجال.

هـ - إن وضع المجالات الأربعة للجزء الثالث للمقياس في جدول واحد قد أثر في إجابات بعض أفراد العينة على فقرات مجالات هذا الجزء.

وبناءً على ذلك قام الباحث بإعادة صياغة مقياس الدراسة على النحو الأتي:

أ- تجزئة الفقرة رقم ٨ في الجزء الأول (البيانات العامة) إلى فقرتين منفصلتين أحداهما تتعلق بنوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات (الفقرة رقم ٨)، والأخرى تتعلق بترتيب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً وذلك في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة قي الفقرة رقم ٨ (الفقرة رقم ٩)

ب- إعادة صياغة الفقرة رقم ٣٥ من مجال معلومات الوظائف في الجزء الثاني.

ج- تجزئة الجدول في الجزء الثالث إلى أربعة جداول منفصلة مع وضع عنوان كل مجال قبل كل جدول. (انظر الملحق رقم ٧).

٢-٤- الصدق التمييزي:

يعتبر الصدق التمييزي (الصدق التلازمي) من أهم أنواع الصدق في حساب صدق المقاييس ويقصد به "قدرة المقياس على التمييز بين الأفـراد في الخاصية التي يقيسها المقياس" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٢)، كما يرى السيد (١٩٩٦م) أن الصدق التمييزي يعني "قدرة المقياس علـى التمييز بين الأفراد الذين يختلفون في موقفهم الحالي عن طريق مقارنتـه بمقياس أخر ثبت صدقه وإيجاد معامل الارتباط بيـنهم، فـإذا وجـد أن الارتباط بينهم عال فهذا يعد دليلاً على صدق هذا المقياس" (نقـلاً عـن القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٣). ويحدد الصدق التمييزي للمقياس من خلال تطبيقه على مجموعتين يعرف عنهما الاختلاف في شيء ما وذلـك للتأكد من قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين (العمـر، ٢٠٠٤م: ٧٠).

ولتحقيق الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بأجزائه: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومـات المـوارد البشـرية بالخصـائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليـا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، مقيـاس معوقـات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواويـن الـوزارات اليمنية، قام الباحث بالخطوات الآتية:

٢-٤-١- تحديد الدرجة الكلية النظرية لمقياس الدراسة.

٢-٤-٢- إجراء تجربة استطلاعية لمقياس الدراسة.

٢-٤-٣- إجراء تجربة أساسية لمقياس الدراسة.

٢-٤-١- الدرجة الكلية النظرية لمقياس الدراسة:

يتكون مقياس الدراسة من ١٠٥ فقرات موزعة على ثلاثة أجزاء (مقاييس)، (انظر الملحق رقم ٧). وقد قام الباحث بحساب الدرجة الكلية النظرية لفقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة (كل مقياس بصورة مستقلة) على النحو الأتي:

أ- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٧٢ فقرة تمثل خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) كل مجال يتكون من ١٨ فقرة، وحددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أسلوب الاستجابة المتدرجة)، إذ خُصص لكل فقرة خمس بدائل للإجابة هي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وبما أن فقرات المقياس ايجابية وتشر إلى أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية فأن درجات الاستجابة نحوها تتوزع كالأتي: موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق ٢ درجتان، غير موافق بشدة ١ درجة واحدة.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٣٦٠ درجة، وتعني أن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان

الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بمستوى كافي جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٧٢ درجة، وتعني أن نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة لايوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٧٢- ٣٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

ب- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، كل مجال يتكون من ٣ فقرات، وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي أيضاً في تحديد بدائل الإجابة على فقرات المقياس، حيث حُددت لكل فقرة وفقاً لهذا المقياس خمس بدائل للإجابة هي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، لا استخدمها، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً، وبذلك تم توزيع الدرجات على بدائل الإجابة على النحو الأتي: بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات، بدرجة كبيرة ٤ درجات، لا استخدمها ١ درجة واحدة، بدرجة ضئيلة ٣ درجات، بدرجة ضئيلة جداً ٢ درجتان.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٦٠ درجة وتعني أن القائد الإداري يستخدم معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ

قرارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ١٢ درجة وتعني عدم استخدام القائد الإداري لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على فقرات المقياس التي تتراوح بين ١٢- ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

ج- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة تمثل بعض المعوقات المحتملة التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، موزعة على ثلاثة مجالات تمثل المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات التكنولوجية والاقتصادية، المعوقات البشرية. وحُددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً بخمس بدائل هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وبما أن فقرات المقياس سلبية تشير إلى وجود معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، فقد حُددت درجات الاستجابة وفقاً للاتي: موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق ٢ درجتان، غير موافق بشدة ١ درجة واحدة.

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ١٠٥ درجات، وتعني أن كل الفقرات المذكورة تمثل معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات اليمنية، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٢١ درجة، وتعني عدم وجود أي من تلك

المعوقات، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٢١- ١٠٥ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٦٣ درجة

٢-٤-٢- التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة:

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة، بهدف التحليل الإحصائي الأولي لفقرات كل جزء من المقياس من اجل تحديد القدرة التمييزية لتلك الفقرات، بمعنى معرفة مدى قدرة فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في إدراكهم مدى الاختلاف بين نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات في توفير معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى قدرة فقرات مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في استخدامهم لتلك المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى قدرة مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات على التمييز بين القيادات الإدارية العليا في إدراكهم لتلك المعوقات.

أ- عينة التجربة الاستطلاعية:

لإجراء التجربة الاستطلاعية تم اختيار عينة بلغت مفرداتها ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، ووكلاء الوزارات) في

دواوين الوزارات بأسلوب العينة العشوائية الطبقية البسيطة، وقد راعـى الباحث في اختيار عينة التجربة الاستطلاعية النسب المئوية لمتغيراتها في المجتمع الأصلي للدراسة. والملحق رقم ٨ يوضح خصائص أفراد عينـة التجربة الاستطلاعية.

ب- **<u>تطبيق مقياس الدراسة وحساب درجته الكلية:</u>**

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على ١٢٠ قائـد إداري مـن القيادات الإدارية العليا يمثلون عينة التجربة الاستطلاعية، وبعد استعادت جميع الاستمارات الموزعة الـ ١٢٠ ومراجعتها وترميز بياناتهـا قـام الباحث بإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومن ثم قام بإجراء عليها المعالجـات الإحصائية الآتية:

- حساب الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- تحديد أعلى درجة كلية محصلة وأدنى درجة كلية محصـلة للعينـة لكل مقياس.
- حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسـيط، معامـل الالتواء للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- إيجاد جدول التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- رسم منحنى ومدرج التوزيع التكراري للدرجات الكليـة المحصـلة للعينة لكل مقياس.

ولقد تم إجراء هذه الخطوات على كل مقياس من المقـاييس الثلاثـة بصورة مستقلة على النحو الأتي:

- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشـرية لمعلومـات المـوارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

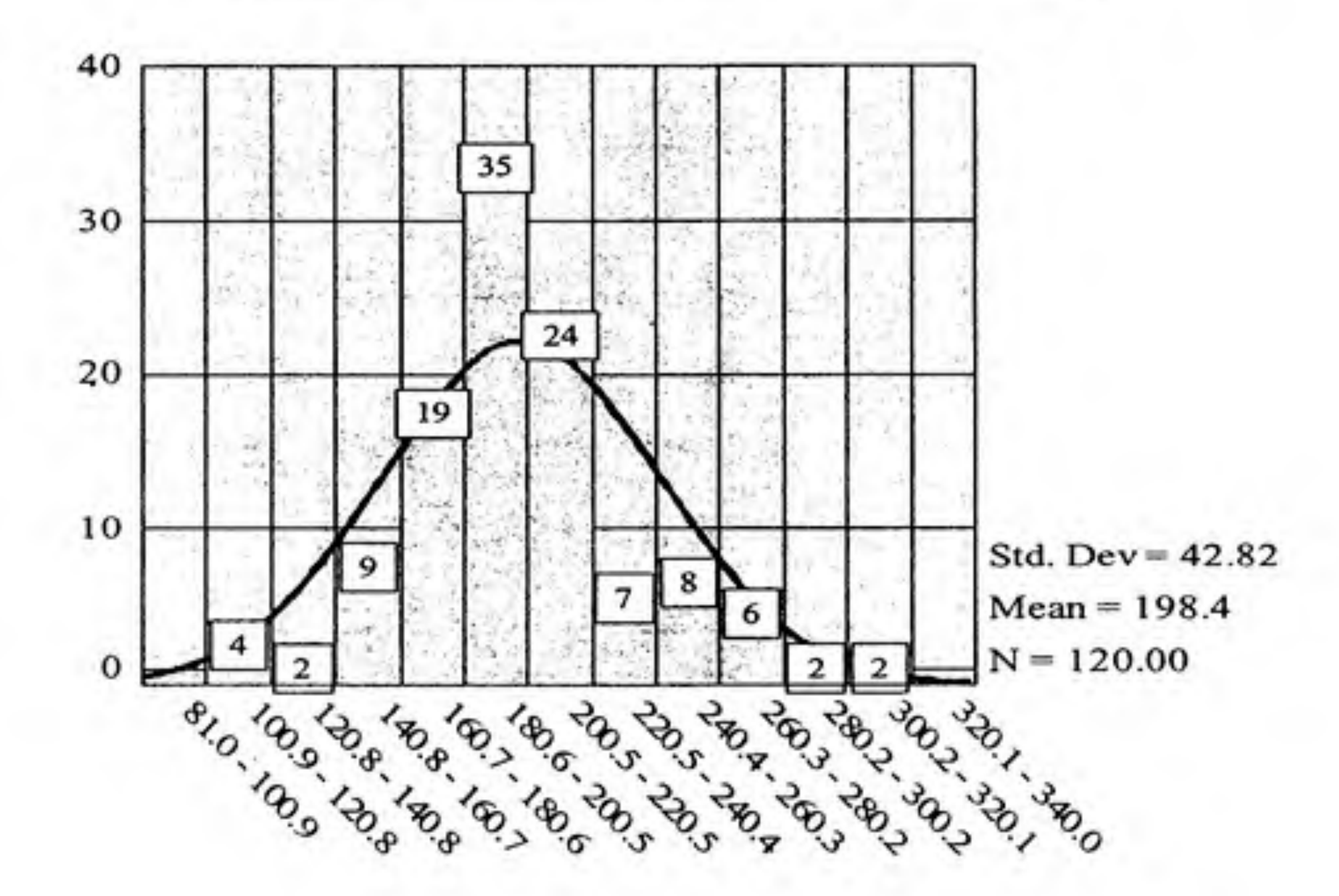
ذُكر سابقاً أن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس، ومن خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الاستطلاعية، تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هـي ٣٢٦ درجة، وأدنى درجة ٨٣ درجة، وعليه فإن الدرجات الكليـة لعينـة التجربة الاستطلاعية على المقياس تراوحت بـين (٨٣ – ٣٢٦) درجـة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٨,٤١ درجة، وانحـراف معيـاري مقـداره ٤٢,٨١٧ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧١ درجة، وُزعت تكراريـاً كما هو موضح في الجدول رقم ١٠، والرسم البياني رقم ١.

جدول رقم ١٠ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكليـة لعينـة التجربة الاستطلاعية على مقياس توفير نظم معلومات المـوارد البشـرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القـرارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٨١ – ١٠٠	١	%٠,٨٣
١٠١ – ١٢٠	٤	%٣,٣٣
١٢١ – ١٤٠	٢	١,٦٧
١٤١ – ١٦٠	٩	%٧,٥
١٦١ – ١٨٠	١٩	%١٥,٨٣
١٨١ – ٢٠٠	٣٥	%٩٢,١٧

٢٠١ – ٢٢٠	٢٤	٢٠%
٢٢١ – ٢٤٠	٧	٥,٨٣%
٢٤١ – ٢٦٠	٨	٦,٦٧%
٢٦١ – ٢٨٠	٦	٥%
٢٨١ – ٣٠٠	٢	١,٦٧%
٣٠١ – ٣٢٠	٢	١,٦٧%
٣٢١ – ٣٤٠	١	٠,٨٣%
المجموع	١٢٠	١٠٠%

المتوسط الحسابي	١٩٨,٤١
الانحراف المعياري	٤٢,٨١٧
وسيط الدرجات	١٩٣
معامل الالتواء	٠,٣٧١



رسم بياني رقم ١ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لـــدرجات عينـــة التجربة الاستطلاعية على مقياس توفير نظم معلومات المـــوارد البشـــرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحـــو التوزيـــع الاعتـــدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الاستطلاعية يدركوا أن مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكفاية.

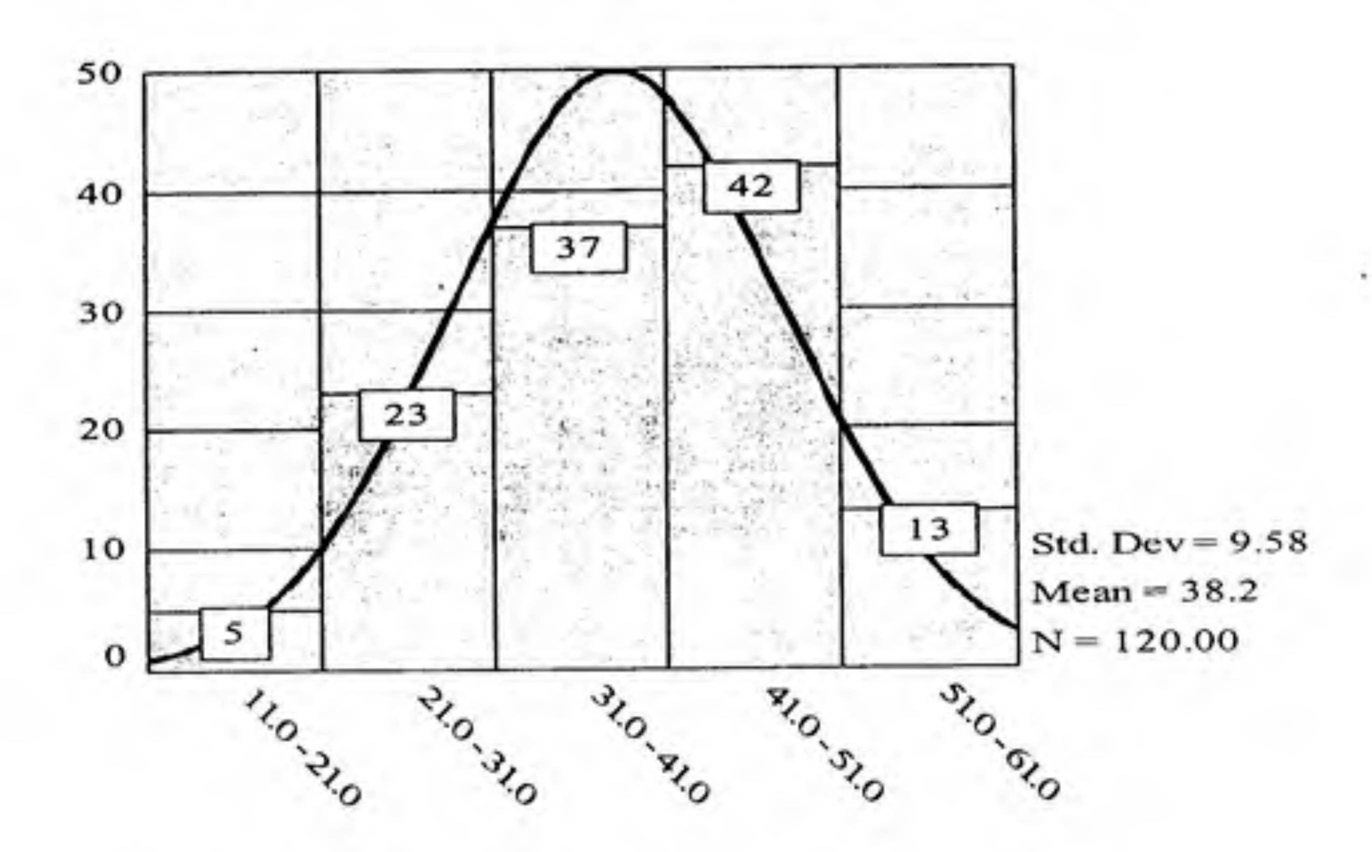
- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشـــرية في عملية اتخاذ القرارات.

تبين من خلال تطبيق المقياس على عيينة التجربة الاســـتطلاعية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٥٦ درجة، بينما بلغـــت أدنى درجة محصلة ١٣ درجة، وبالتالي فإن الدرجات الكلية لعينة التجربة الاستطلاعية على المقياس تراوحت بـــين ١٣ – ٥٦ درجـــة، بمتوســـط حسابي يساوي ٣٨,١٨ درجة، وانحراف معياري مقداره ٩,٥٧٩ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٤٢٦- درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضـــح في الجدول رقم ١١، والرسم البياني رقم ٢.

جدول رقم ١١ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكليـــة لعينـــة التجربة الاستطلاعية على مقياس اســـتخدام القيـــادات الإداريـــة العليـــا

لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
١١ – ٢٠	٥	%٤,١٧
٢١ – ٣٠	٢٣	%١٩,١٧
٣١ – ٤٠	٣٧	%٣٠,٨٣
٤١ – ٥٠	٤٢	%٣٥
٥١ – ٦٠	١٣	%١٠,٨٣
المجموع	١٢٠	%١٠٠
المتوسط الحسابي	٣٨,١٨	
الانحراف المعياري	٩,٥٧٩	
وسيط الدرجات	٤٠	
معامل الالتواء	–٠,٤٢٦	



رسم بياني رقم ٢ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لـدرجات عينـة التجربة الاستطلاعية على مقياس استخدام القيـادات الإداريـة العليـا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٢ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحـو التوزيـع الاعتـدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا مـن أفـراد عينة التجربة الاستطلاعية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التـدريب، إنهـاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة

- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية فـي دواوين الوزارات.

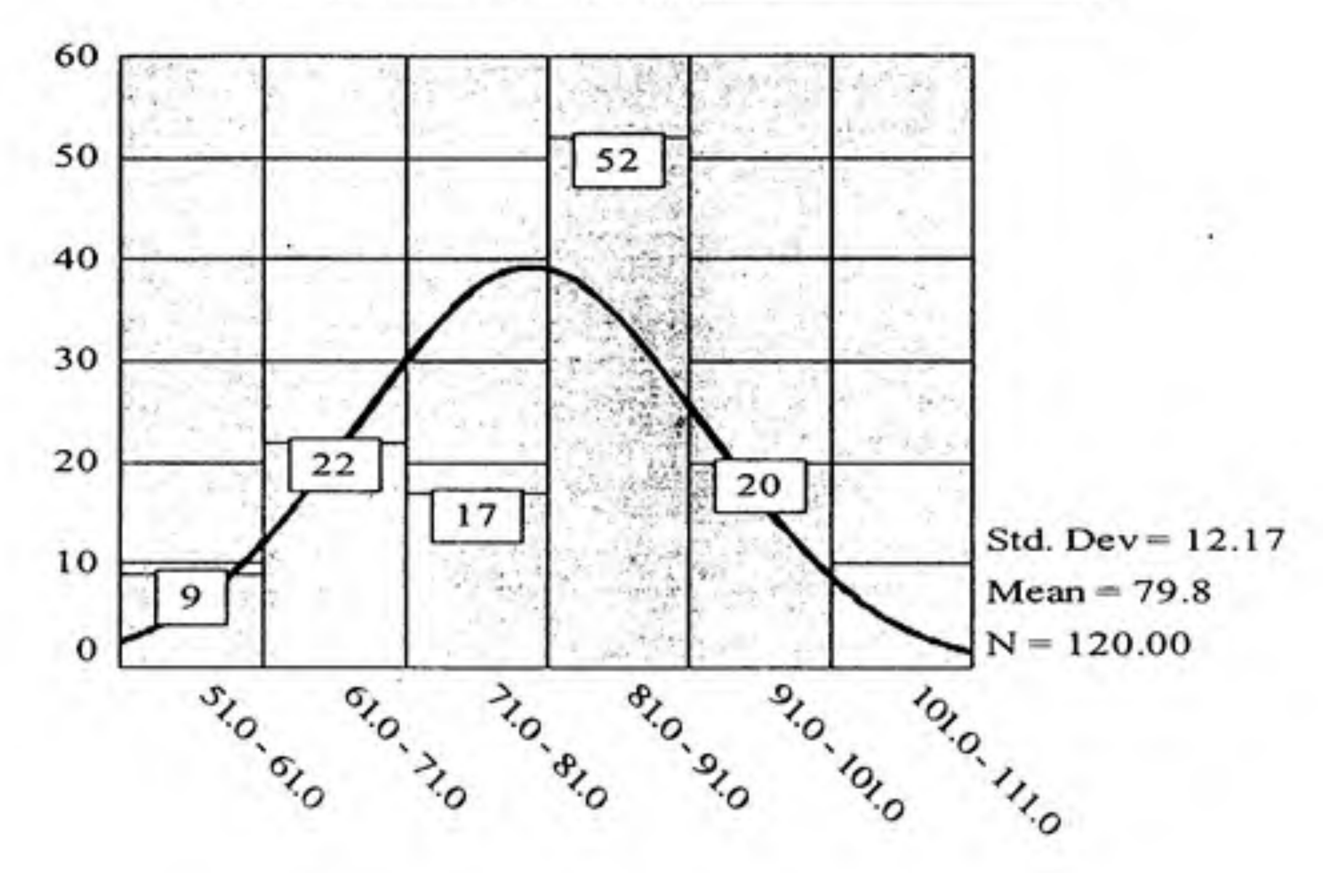
أتضح من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الاسـتطلاعية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ١٠٠ درجة، بينما بلغت أدنى درجة ٥٢ درجة، وبذلك فـأن الـدرجات الكليـة لعينـة التجربـة الاستطلاعية على المقياس تراوحت بين ٥٢ – ١٠٠ درجـة، بمتوسـط حسابي يساوي ٧٩,٧٩ درجة، وانحراف معياري مقداره ١٢,١٧٣ درجة، ومعامل التواء مقداره -٠,٥٧٣ درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضـح في الجدول رقم ١٢، والرسم البياني رقم ٣.

جدول رقم ١٢ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكليـة لعينـة

التجربة الاستطلاعية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٥١ – ٦٠	٩	%٧,٥
٦١ – ٧٠	٢٢	%١٨,٣٣
٧١ – ٨٠	١٧	%١٤,١٧
٨١ – ٩٠	٥٢	%٤٣,٣٣
٩١ – ١٠٠	٢٠	%١٦,٦٧
المجموع	١٢٠	%١٠٠

المتوسط الحسابي	٧٩,٧٩
الانحراف المعياري	١٢,١٧٣
وسيط الدرجات	٨٢
معامل الالتواء	-٠,٥٧٣



رسم بياني رقم ٣ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لـدرجات عينـة التجربة الاستطلاعية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٣ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحـو التوزيـع الاعتـدالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا مـن أفـراد عينة التجربة الاستطلاعية يدركوا أن فقرات المقياس (المعوقات) لا تشكل معوقات تحد من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة جداً، وبالتالي فأنها متوسطة التأثير وفقاً لوجهة نظرهم.

ج- **استخراج الصدق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة:**

قام الباحث باستخراج الصدق التمييزي لمقيـاس الدراسـة بأجزائـه الثلاثة (كل مقياس بصورة مستقلة) وفقاً للخطوات الآتية:

- ترتيب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربة الاسـتطلاعية علـى المقياس تنازلياً ابتداءً من أعلى درجة إلى أدنى درجة.
- اختيار مجموعتين بنسبة ٢٧% لكل مجموعة من العينـة إحـداهما تمثل أعلى الدرجات المحصلة على المقياس، والأخرى تمثل أدنـى الدرجات المحصلة على المقياس(*).

(*) لقد دلت أبحاث Kelley على أن أكثر التقسيمات تميزاً لمستويات الامتياز والضعف هي التي تعتمد على تقسيم درجات المقياس إلى ٢٧% أعلى (تمثل درجات المقيـاس الممتازة)، و٢٧% أدنى (تمثل درجات المقياس الضـعيفة) (نقـلاً عـن القيـداني، ٢٠٠٣م: ١٢٤)، وعليه قام الباحث بأخذ نسبة ٢٧% من العينة تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً ابتداء من أعلى درجة كلية محصلة، =

- تطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة Independent–Test على المجموعتين لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس، ومن ثم إيجاد القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس الذي تعتبر مؤشراً لتمييزها.

وعليه تم التحقق من الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الأتي:

- الصدق التمييزي لمقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتبين مما سبق أن أعلى درجة محصلة للعينة على المقياس ٣٢٦ درجة، بينما أدنى درجة ٨٣ درجة، رتبت تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، وتم اختيار منها مجموعتين بنسبة ٢٧ % تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، و٢٧% تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، وبالتالي ضمت كل مجموعة ٣٢ استمارة وبهذا يكون عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٣٢٦ – ٢١٤ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ٨٣ – ١٧٦ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية

= ونسبة ٢٧% أخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تصاعدياً ابتداء من أدنى درجة كلية محصلة.

للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٧٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٧٢ مميزة. والجدول رقم ١ من الملحق رقم ٩ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

- الصدق التمييزي لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

رُتبت الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها أي من ٥٦ درجة إلى ١٣ درجة، وبنفس الإجراءات السابقة تم اختيار مجموعتين تمثل إحداهم أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، حيث ضمت كل مجموعة ٣٢ استمارة، وبالتالي فإن عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٥٦– ٤٤ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ١٣ – ٣٢ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ١٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحث القيمة التائية

المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالـــة ٠,٠٥ ودرجـــة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـــ ١٢ مميزة. والجدول رقم ٢ من الملحق رقم ٩ يعـــرض نتـــائج التحليـــل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

- الصدق التمييزي لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومـــات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

بعد ترتيب الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازليا مـــن أعلى درجة إلى أدناها أي من ١٠٠ درجة إلى ٥٢ درجـــة، تـــم اختيـــار مجموعتين بنفس الإجراءات السابقة إحداهم تمثل أعلى الـــدرجات الكليـــة المحصلة للعينة على المقياس، والأخرى تمثل أدنـــى الـــدرجات الكليـــة المحصلة للعينة على المقياس حيث ضمت كل مجموعـــة ٣٢ اســـتمارة، وبالتالي فإن عدد الاستمارات التـــي خضـــعت للتحليـــل الإحصـــائي ٦٤ استمارة أيضاً، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ١٠٠ – ٨٩ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ٥٢ – ٧٢ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجمـــوعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـــ ٢١ بصورة مستقلة، كما تم استخراج القيمة التائية لكل فقرة من فقرات المقياس حيث اعتبر الباحـــث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مســـتوى دلالـــة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبـــين أن كـــل فقرات المقياس الـــ ٢١ مميزة. والجدول رقم ٣ مـــن الملحـــق رقـــم ٩

يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الاستطلاعية.

د- **نتائج التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة:**

على ضوء إجراءات التجربة الاستطلاعية لمقياس الدراسة يتبين الأتي:

- أظهر التحليل الإحصائي المبدئي لفقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الإلية في دواوين الوزارات ٢١ فقرة أن جميع الفقرات مميزة لحصولها على مؤشرات تمييز عالية كما أظهرته القيم التائية، والملحق رقم ٩ يوضح ذلك، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات.
- قام الباحث بإجراء تعديل على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، تمثل في أعادة ترتيب بدائل الإجابة بحيث أصبحت على النحو الأتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جداً، لا استخدمها (انظر الملحق رقم ١٠) مع بقاء توزيع درجات الاستجابة لتلك البدائل كما ذكر سابقاً.
- نتيجة لعدم حذف أي فقرة من فقرات المقياس كما ذُكر سابقاً فأن مقياس الدراسة في صورته المعدة للتطبيق على عينة التجربة الأساسية يتكون من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزائه الثلاثة على

النحو الأتي:

- ٧٢ فقرة تمثل مقياس توفير نظـم معلومـات المـوارد البشـرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبـة لعمليـة اتخـاذ القرارات موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومـات الوظـائف، المعلومـات القانونية، معلومات سوق العمالة)، كل مجال يتكون من ١٨ فقرة.
- ١٢ فقرة تمثل مقياس استخدام القيادات الإدارية العليـا لمعلومـات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات موزعـة علـى أربعـة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً أيضاً، كل مجال يتكون من ٣ فقرات.
- ٢١ فقرة تمثل مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظـم المعلومـات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات موزعة على ثلاثـة مجـالات تمثل: المعوقـات التنظيميـة والقانونيـة، المعوقـات الاقتصـادية والتكنولوجية، المعوقات البشرية.

٢-٤-٣- **التجربة الأساسية لمقياس الدراسة:**

قام الباحث بإجراء التجربة الأساسية لمقياس الدراسة بهدف التحليـل الإحصائي النهائي لفقرات المقياس من اجل تحديد القدرة التمييزية لتلـك الفقرات.

أ- **عينة التجربة الأساسية:**

تم اختيار عينة جديدة من المجتمع الأصلي للدراسة بلغت مفرداتهـا ١٢٠ قائد ادري من القيادات الإدارية العليـا (مـدراء العمـوم ووكـلاء الوزارات) في دواوين الوزارات اليمنية، بأسلوب العينة العشوائية الطبقية

البسيطة أيضاً، لتمثل عينة التجربة الأساسية وقد راعى الباحث في اختيار مفردات هذه العينة عدم دخول أي مفردة من مفــردات عينـــة التجربـــة الاستطلاعية فيها من جهة، كما راعى النسب المئويـــة لمتغيراتهـــا فـــي المجتمع الأصلي من جهة أخرى. ويوضح الملحق رقــم ١١ خصـــائص أفراد عينة التجربة الأساسية.

ب- **تطبيق مقياس الدراسة وحساب درجته الكلية:**

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على ١٢٠ قائـــد إداري مـــن القيادات الإدارية العليا يمثلون عينة التجربة الأساسية، وبعـــد اســـتعادت جميع الاستمارات الموزعة الـــ ١٢٠ ومراجعتها وترميز بياناتها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم إجراء عليها نفس المعالجات الإحصائية المـــذكورة سابقاً عند حساب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربـــة الاســـتطلاعية على مقياس الدراسة، والمتمثلة في المعالجات الآتية:

- حساب الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- تحديد أعلى درجة كلية محصلة وأدنى درجة كلية محصـــلة للعينـــة لكل مقياس.
- حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوســـيط، معامـــل الالتواء للدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- إيجاد جدول التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية المحصلة للعينة لكل مقياس.
- رسم منحنى ومدرج التوزيع التكراري للدرجات الكليـــة المحصـــلة للعينة لكل مقياس.

وقد قام الباحث بإجراء هذه الخطوات على كل مقياس من مقاييس الدراسة بصورة مستقلة على النحو الأتي:

- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

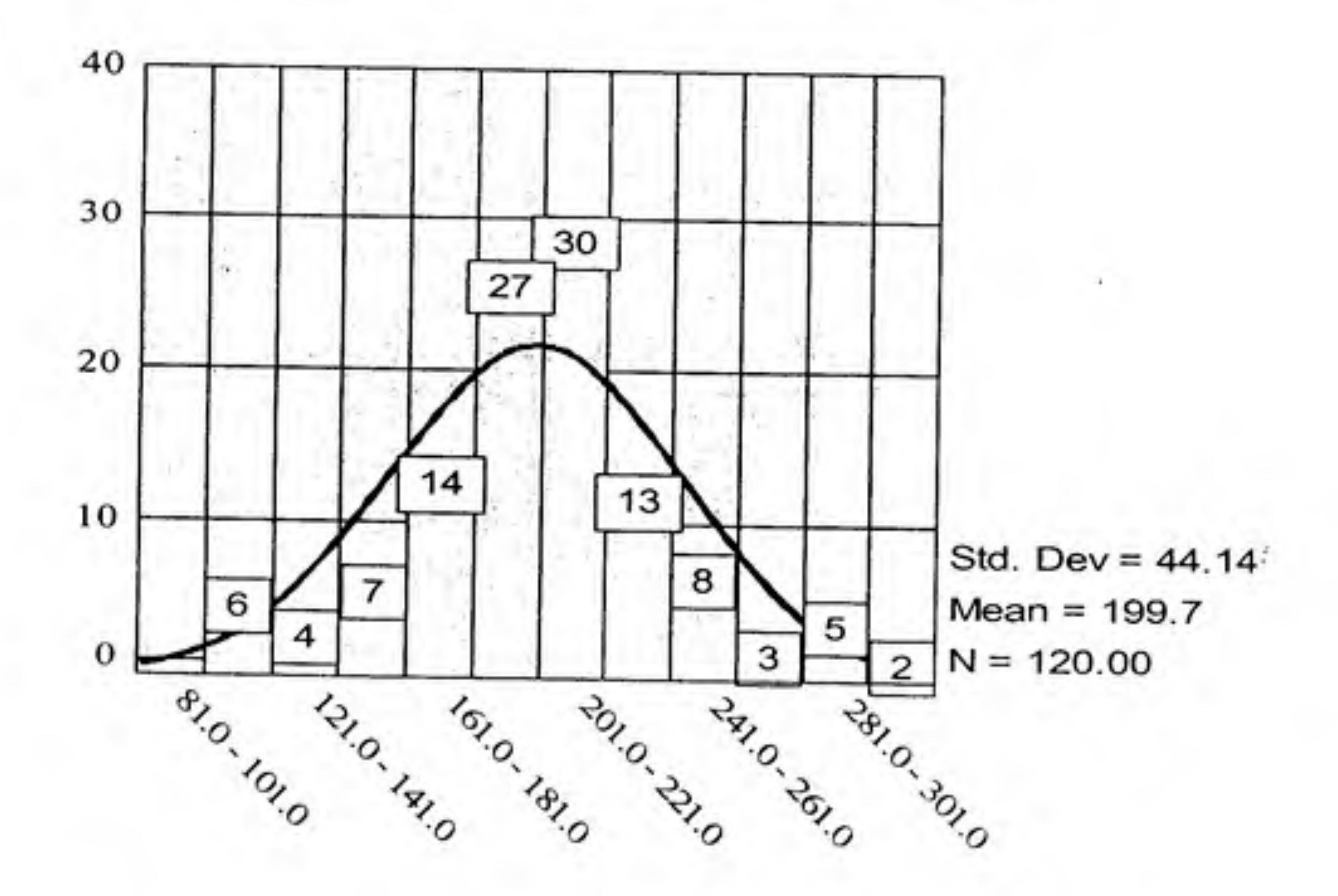
من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية تبين أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٣٢٠ درجة، وأدنى درجة ٨٣ درجة، وعليه فإن الدرجات الكلية للمقياس لعينة التجربة الأساسية تراوحت بين ٨٣ – ٣٢٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٩,٧٣ درجة، وانحراف معياري مقداره ٤٤,١٤٤ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠.١٩ درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٣، والرسم البياني رقم ٤.

جدول رقم ١٣ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الأساسية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٨١ – ١٠٠	١	%٠,٨٣
١٠١ – ١٢٠	٦	%٥
١٢١ – ١٤٠	٤	%٣,٣٣
١٤١ – ١٦٠	٧	%٥,٨٣
١٦١ – ١٨٠	١٤	%١١,٦٧

١٨١ – ٢٠٠	٢٧	%٢٢,٥
٢٠١ – ٢٢٠	٣٠	%٢٥
٢٢١ – ٢٤٠	١٣	%١٠,٨٣
٢٤١ – ٢٦٠	٨	%٦,٦٧
٢٦١ – ٢٨٠	٣	%٢,٥
٢٨١ – ٣٠٠	٥	%٤,١٧
٣٠١ – ٣٢٠	٢	%١,٦٧
المجموع	١٢٠	%١٠٠

المتوسط الحسابي	١٩٩,٧٣
الانحراف المعياري	٤٤,١٤٤
وسيط الدرجات	٢٠١
معامل الالتواء	.٠١٩



رسم بياني رقم ٤ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لـــدرجات عينـــة التجربة الأساسية على مقياس توفير نظم معلومـــات المـــوارد البشـــرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٤ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على المقياس يميـــل نحـــو التوزيـــع الاعتـــدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الأساسية يدركوا أن مستوى توفير نظم معلومات المـــوارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكفاية أيضاً.

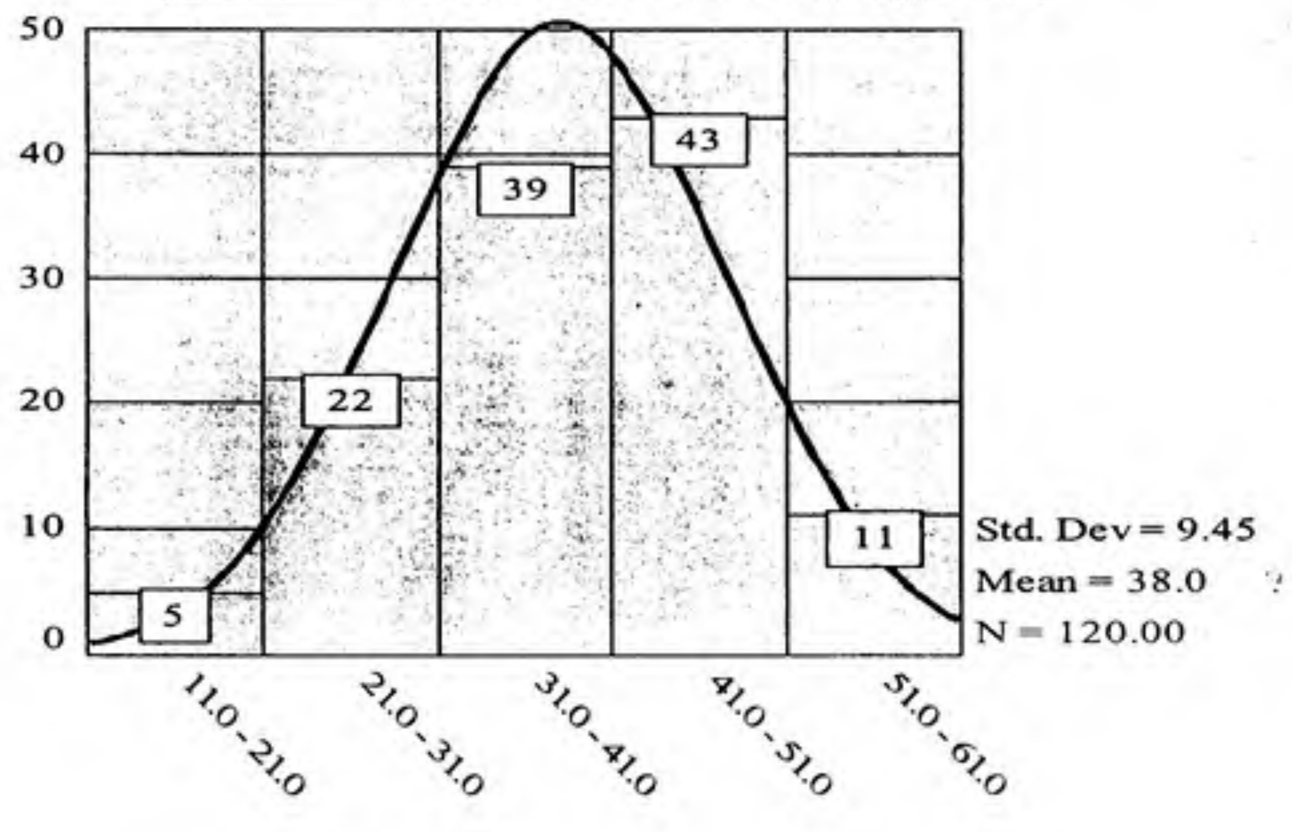
- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشـــرية في عملية اتخاذ القرارات.

تبين من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية أن أعلـــى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ٥٦ درجة، بينما بلغت أدنـــى درجة محصلة ١٦ درجة، وبالتالي فأن الدرجات الكلية للمقيـــاس لعينـــة التجربة الأساسية تراوحت بين ١٦ – ٥٦ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٨ درجة، وانحراف معياري مقداره ٩,٤٤٨ درجة، ومعامـــل التـــواء مقداره ٠,٣٣٩- درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٤، والرسم البياني رقم ٥.

جدول رقم ١٤ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكليـــة لعينـــة التجربة الأساسية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومـــات

الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات (ن=١٢٠)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
١١ – ٢٠	٥	%٤,١٧
٢١ – ٣٠	٢٢	%١٨,٣٣
٣١ – ٤٠	٣٩	%٣٢,٥
٤١ – ٥٠	٤٣	%٣٥,٨٣
٥١ – ٦٠	١١	%٩,١٧
المجموع	١٢٠	%١٠٠
المتوسط الحسابي	٣٨	
الانحراف المعياري	٩,٤٤٨	
وسيط الدرجات	٣٩	
معامل الالتواء	−٠,٣٣٩	



رسم بياني رقم ٥ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٥ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الأساسية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربة الأساسية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة.

- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

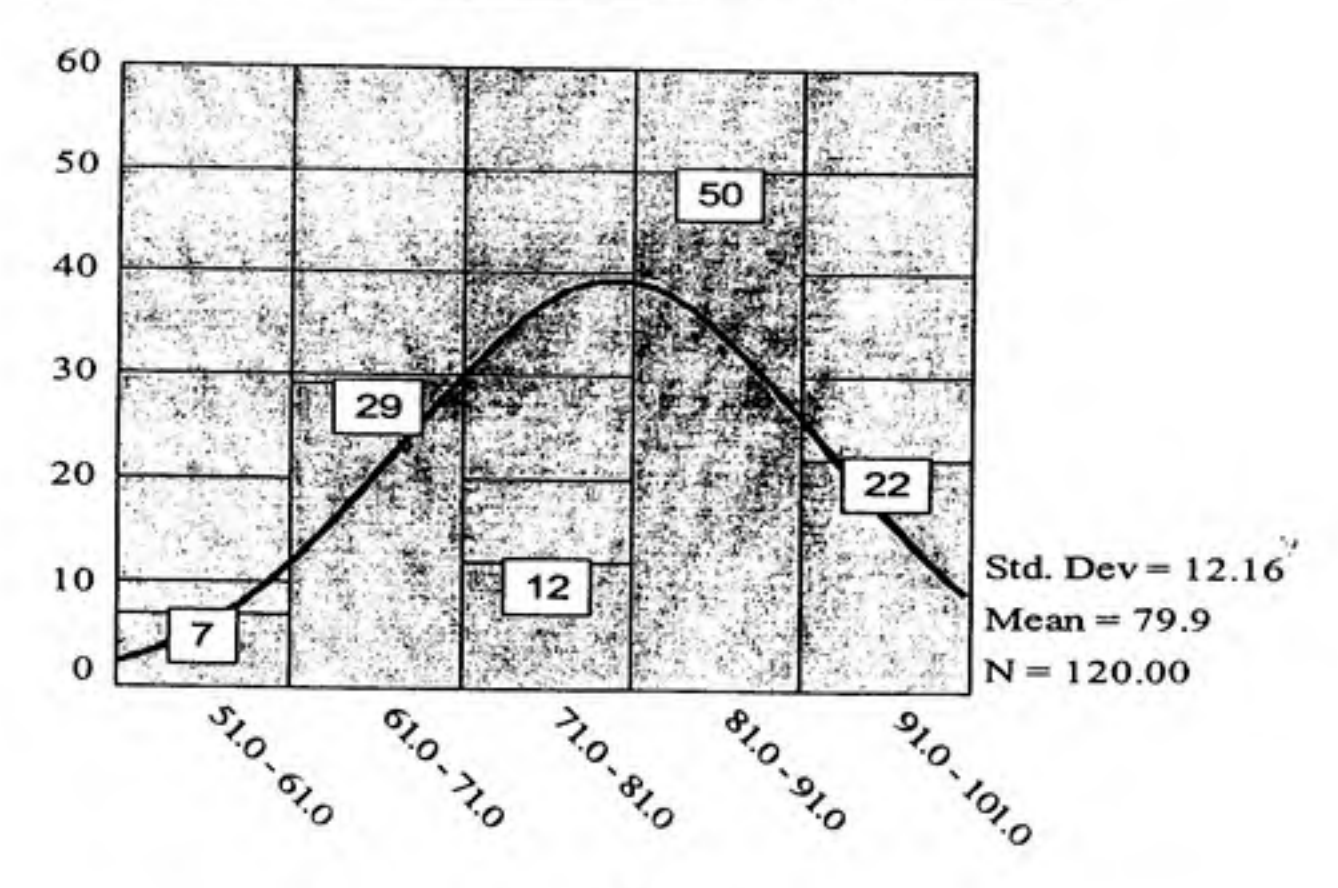
تبين من خلال تطبيق المقياس على عينة التجربة الأساسية أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس هي ١٠٠ درجة، بينما بلغت أدنى درجة ٥٣ درجة، وبذلك فأن الدرجات الكلية الفعلية للمقياس لعينة التجربة الأساسية تراوحت بين ٥٣ – ١٠٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٧٩,٩٢ درجة، وانحراف معياري مقداره ١٢,١٦١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧٦- درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ١٥، والرسم البياني رقم ٦.

جدول رقم ١٥ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لعينة التجربة الأساسية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات

الإدارية الآلية (ن=١٢٠)

النسبة	التكرار	فئات الدرجات
%٥,٨٣	٧	٥١ – ٦٠
%٢٤,١٧	٢٩	٦١ – ٧٠
%١٠	١٢	٧١ – ٨٠
%٤١,٦٧	٥٠	٨١ – ٩٠
%١٨,٣٣	٢٢	٩١ – ١٠٠
%١٠٠	١٢٠	المجموع

٧٩,٩٢	المتوسط الحسابي
١٢,١٦١	الانحراف المعياري
٨٢,٥٠	وسيط الدرجات
-٠,٣٧٦	معامل الالتواء



رسم بياني رقم ٦ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لـدرجات عينـة التجربة الأساسية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومـات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٦ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة التجربة الاستطلاعية على المقياس يميل نحو الالتواء السالب، حيث أن تكرارات أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقيـاس أكثـر مـن تكرارات أقل الدرجات (أي أن أعلى الدرجات تتركز في جهة اليمـين)، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة التجربـة الاستطلاعية يدركوا أن فقرات المقياس تمثل عوامل أو معوقات تحد مـن تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة.

ج- **استخراج الصدق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة:**

وفقاً للخطوات الإجرائية التي سبق ذكرها عنـد اسـتخراج الصـدق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة في التجربة الاستطلاعية، قام الباحـث باستخراج الصدق التمييزي لفقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة (كـل مقياس بصورة مستقلة) على النحو الأتي:

- الصدق التمييزي لمقياس توفير نظم معلومـات المـوارد البشـرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبـة لعمليـة اتخـاذ القرارات.

تبين مما سبق أن أعلى درجة كلية محصلة للعينة على المقياس ٣٢٠ درجة، بينما أدنى درجة ٨٣ درجة، رُتبت تنازلياً من أعلى درجـة إلـى أدناها، وتم اختيار منها مجموعتين بنسبة ٢٧ % تمثل أعلـى الـدرجات

الكلية المحصلة للعينة على المقياس، و٢٧% تمثل أدنى الدرجات الكليـــة المحصلة للعينة على المقياس، وبالتالي ضمت كل مجموعة ٣٢ اســتمارة وبهذا يكون عدد الاستمارات التـــي خضـــعت للتحليـــل الإحصـــائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٣٢٠ – ٢٢٠ درجة بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الـــدنيا بـــين ٨٣ – ١٨٠ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجمـــوعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الــــ ٧٢ بصـــورة مســـتقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشـــراً لتمييزهـــا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـــ ٧٢ مميزة. والجدول رقم ١ من الملحـــق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس فـــي التجربـــة الأساسية.

- الصدق التمييزي لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومـــات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

رُتبت الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها أي من ٥٦ درجة إلى ١٣ درجة، وبـــنفس الإجـــراءات السابقة تم اختيار مجموعتين تمثل أحداهما أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينـــة على المقياس حيث ضمت كل مجموعة ٣٢ استمارة، وبذلك فـــأن عـــدد

الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ٥٦ – ٤٥ درجة بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين ١٦ – ٣٣ درجة، وباستخدام الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ١٢ بصورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشراً لتمييزها عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ودرجة حرية ٦٢. ونتيجة لهذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ١٢ مميزة. والجدول رقم ٢ من الملحق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المقياس في التجربة الأساسية.

- الصدق التمييزي لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

بعد ترتيب الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس تنازلياً من أعلى درجة إلى أدناها، أي من ١٠٠ درجة إلى ٥٣ درجة، تم اختيار مجموعتين بنسبة ٢٧% لكل مجموعة وبنفس الإجراءات السابقة أحداهما تمثل أعلى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس والأخرى تمثل أدنى الدرجات الكلية المحصلة للعينة على المقياس، حيث ضمت كل مجموعة ٣٢ استمارة، وبالتالي فأن عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي ٦٤ استمارة، وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة العليا بين ١٠٠ – ٨٩ درجة، بينما تراوحت الدرجات الكلية للمجموعة الدنيا بين

٥٣ – ٦٨ درجة، وبتطبيق الاختبار التائي للمجموعات المستقلة تم إيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكليـة للمجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس الـ ٢١ بصـورة مستقلة، وبالتالي تم استخراج القيمة التائية (T-test) لكل فقرة من فقرات المقياس، حيث اعتبر الباحث القيمة التائية المستخرجة لكل فقرة مؤشـراً لتمييزها عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ودرجة حريـة ٦٢. ونتيجـة لهـذه الخطوة الإجرائية تبين أن كل فقرات المقياس الـ ٢١ مميزة. والجـدول رقم ٣ من الملحق رقم ١٢ يعرض نتائج التحليـل الإحصـائي لفقـرات المقياس في التجربة الأساسية.

د- **نتائج التجربة الأساسية لمقياس الدراسة:**

يتبين من خلال إجراءات التجربة الأساسية لمقياس الدراسة الأتي:

- أظهر التحليل الإحصائي النهائي لفقرات مقياس الدراسـة بأجزائـه الثلاثة: مقياس توفير نظم معلومات المـوارد البشـرية لمعلومـات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخـاذ القـرارات ٧٢ فقرة، مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومـات المـوارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ١٢ فقرة، مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الإلية في دواوين الـوزارات ٢١ فقرة أن جميع فقرات المقياس مميزة لحصولها على مؤشرات تمييز عالية كما أظهرته القيم التائية (انظر الملحق رقم ١٢)، وبالتالي لم يتم حذف أي فقره من فقرات المقياس بشكل عام.
- يتكون مقياس الدراسة في صورته النهائية المعـد للتطبيـق علـى مجتمع الدراسة من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزائه الثلاثـة كمـا

ذكر سابقاً.

٢-٥- الصدق التكويني:

يعد الصدق التكويني من أهم أنوع الصدق الذي يشترط توفرها في المقاييس، كما يعتبر من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل بناء المقاييس لذلك يطلق عليه القحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٢٣٤) صدق البناء Construct Validity، بمعنى مدى ارتباط البناء بالأساس النظري (أي العلاقة بين المقياس وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به). كما يطلق عليه عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢م: ٩٠) الصدق العاملي Factor Validity حيث يكون المقياس صادقاً إذا كانت معاملات الارتباط بين كل فقرة فيه وبين المقياس ككل عالية.

ويتم حساب الصدق التكويني لفقرات أي مقياس بعدة طرق منها: حساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبين المقياس ككل(*)، حساب معامل الارتباط بين فقرات المقياس الواحد، استخدام التحليل العاملي، استخرج معاملات ارتباط المقياس مع مقاييس أخرى تتشابه معه في الخاصية التي يقيسها (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠) (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٤) (دويدري، ٢٠٠٠م: ٣٤٦).

ولتحقيق الصدق التكويني لمقياس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة حساب معامل الارتباط بين الدرجة المحصلة لكل فقرة من فقرات المقياس

(*) وباستخدام هذه الطريقة تكون الفقرة صادقة إذا كان معامل الارتباط بينها وبين المقياس ككل علياً، وبالتالي يكون للمقياس اتساق داخلي، ومن ثم تقيس فقرات المقياس ما يقيسه المقياس (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٩٠).

وبين الدرجة الكلية المحصلة للمقياس ككل (كـل مقيـاس مـن مقـاييس الدراسة الثلاثة على حده) على النحو الأتي:

٢-٥-١- تحديد عينة مكونة من ١٢٠ قائد إداري من القيـادات الإداريـة العليا، وقد استخدمت استمارات عينـة التجربـة الأساسـية (أي أن الباحث استخدم عينة التجربة الأساسية)، والملحق رقم ١١ يوضـح خصائص عينة التجربة الأساسية.

٢-٥-٢-حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة لكل فقرة وبـين درجاتهم الكلية لكل جزء من أجزاء المقياس بصورة مستقلة، وفقـاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson(**) عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وبتطبيق هذه الخطوات تم تحقيق الصدق التكويني لمقياس الدراسـة بأجزائه الثلاثة على النحو الآتي:

أ- الصدق التكويني لمقياس توفير نظم معلومـات المـوارد البشـرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبـة لعمليـة اتخـاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٧٢ فقرة، وبحساب معاملات إرتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة الـ ١٢٠ لكل فقرة وبـين درجـاتهم الكليـة علـى المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات مـع

(**) يُستخدم أي من معاملات الارتباط بيرسون Pearson أو سـوبرمان Spearman وفقاً لطبيعة البيانات (كمية أو نوعية) فإذا كانت البيانات كمية يستخدم لقياسها معامل ارتباط Pearson، أما إذا كانت البيانات نوعية فـيمكن اسـتخدام معامـل ارتبـاط Spearman (البلداوي، ٢٠٠٥م: ١٦٥).

الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٢٨٣ – ٠,٧٢٥ والجدول رقم ١ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس، وبالتالي فإن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٣. وهذه القيمة بحسب معيار إيبل Ebel تعتبر جيدة، حيث يشير إلى أن الفقرات التي يقل ارتباطها عن ٠,١٩ تعد فقرة غير مناسبة لتضمينها في المقياس فأما أن تعدل أو تحذف (جباري، ١٩٩٨م: ١٧٥).

ب- الصدق التكويني لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة الـ ١٢٠ لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية على المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٧٢٤ – ٠,٨٥٠، وبالتالي فإن أقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٧٢٤، والجدول رقم ٢ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس.

ج- التكويني لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة الـ ١٢٠ لكل فقرة وبين درجاتهم الكلية على المقياس، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين درجات الفقرات

مع الدرجة الكلية للمقياس بين ٠,٢٨٩ – ٠,٧٦٩، وبالتالي فإن أقل فقـرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٩، والجدول رقم ٣ من الملحق رقم ١٣ يوضح معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس.

يتبين مما سبق أن معاملات الارتباط لكل فقرات المقيـاس بأجزائـه الثلاثة كانت عالية، حيث أن اقل فقرة كان معامل ارتباطها ٠,٢٨٣ وهذه القيمة بحسب معيار إيبل Ebel كما ذُكر سابقاً تعتبر قيمة جيدة، وبالتـالي لم يتم حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات المقياس.

٣- **ثبات مقياس الدراسة:**

يعد الثبات من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في المقياس قبـل الشروع في تطبيقية، ويقصد بثبات المقياس "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيهـا، أو مـاهي درجـة اتسـاقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). وبالتالي فـإن المقيـاس الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مره في ظروف متماثلة (دويدري، ٢٠٠٠م: ٣٤٦) بمعنى أن تكـون درجـة الارتباط بين استخدامه في المرة الأولى واستخدامه في المرة الثانية عالية، أي أكثر من ٠,٧٠ أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة أو متوسطة فـأن خاصية الثبات تنتفي عن ذلك المقياس (القحطـاني وآخـرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦).

وبالرغم من أهمية ارتفع معدل ثبات المقياس كما ذُكر سابقاً، إلا أنـه لا يمكن أن تكون درجة الارتباط عند تكرار اسـتخدام المقيـاس واحـداً

صحيحاً، وذلك لعدم إمكانية إلغاء الخطأ العشوائي خصوصاً في مقاييس المتغيرات الاجتماعية فدائماً تتضمن القيمة المحصلة للمقياس القيمة الحقيقية إضافة إلى الخطأ العشوائي كما أن ثبات المقياس يزيد عندما تزيد القيمة الحقيقية، ويقل الخطأ العشوائي أيضاً (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). وتكمن أهمية قياس درجة ثبات المقياس في قدرة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا يمكن الأخذ بنتائجه لأنها تكون غير مطمئنة ومضللة، ومن هنا تكمن أهمية تخصيص وقت كافي من قبل الباحث للتأكد من ثبات المقياس قبل الشروع في تطبيقه.

ويمكن حساب ثبات المقياس بإحدى الطرق الآتية، والتي ذكرها كل من عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٢: ٨٦، ٨٧) والقحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٢٣٧-٢٣٩) ودويدري (٢٠٠٠م: ٢٤٧):

أ- إعادة الاختبار Test–Retest

ب- التجزئة النصفية Split–Half

ج- الاختبارات المتكافئة Parallel test

د- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

هـ - تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA)

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة استُخدمت طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدا عليهما الباحث لعدة أسباب، تتمثل أهمها في الأسباب الآتية:

أ- وُزع مقياس الدراسة (الاستبيان) على بعض من عناصر مجتمع

الدراسة أكثر من مرة لتحقيق صدقه كما سبق الإشارة إلى ذلك، وبالتالي يصعب تطبيق طريقة إعادة الاختبار من حيث العودة لنفس الأفراد واحتمال عدم تواجدهم أو رفضهم إعادة الاختبار وعدم تعاونهم خاصة وأنهم يشغلون درجات وظيفية عالية، كذلك قد تختلف الظروف والعوامل المؤثرة على الموقف التجريبي في الإجراء الأول عن العوامل والظروف المؤثرة على الموقف التجريبي في الإجراء الثاني، بالإضافة إلى أن طريقة إعادة الاختبار تحتاج إلى وقت كبير.

ب- كما يرى السيد (١٩٧٩م: ٥٣٦) أن طريقة تحليل التباين تشترط في المقياس أن يقيس صفة واحدة فقط، وهو ما يتناقض مع مقياس هذه الدراسة، وبالتالي لا يمكن تطبيقها على مقياس هذه الدراسة (نقلاً عن القيداني، ٢٠٠٣م: ١٤٢).

ج- صعوبة وضع وتطبيق مقياس أخر في نفس الوقت يكافئ مقياس الدراسة الحالية مع الأخذ في الاعتبار إمكانيات وقدرات الباحث، وكذا الشريحة التي تمثل مجتمع الدراسة.

د- سهولة تطبيق هاتين الطريقتين حيث تمكنان الباحث من تطبيق الاختبار بنصفيه في وقت واحد وتكون ظروف إجراء الاختبار موحدة تماماً (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٢م: ٨٧) كما أنهما يؤديان نفس النتائج تقريباً التي تؤديها الطرق الأخرى.

٣-١- <u>ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية:</u>

تبنأ هذه الطريقة على أساس تقسيم المقياس إلى قسمين ومن ثم إيجاد درجة الارتباط بينهما، ويُقسم المقياس إلى نصفين أما ابتداءً من أول سؤال ثم الثاني وهكذا بحيث يشمل كل قسم على ٥٠% من الأسئلة من الأول

إلى النصف ومن النصف إلى النهاية أو يُقسم تبعاً للأرقام الفردية والزوجية بحيث يظم القسم الأول الأرقام الفردية ويضم القسم الثاني الأرقام الزوجية مع مراعاة عدم وضع الأسئلة الايجابية في قسم والسلبية في قسم أخر لأن ذلك سيوجد قسمين غير متشابهين وبالتالي نتائج متباينة (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٧، ٢٣٨). وبتطبيق هذه الطريقة يكون لكل مبحوث درجتان كليتان، درجة كلية على النصف الأول، ودرجة كلية على النصف الثاني من المقياس ثم يُحسب معامل الارتباط بين درجات المبحوثين على نصفي المقياس ويمكن استخدام معادلة جوتمان لإيجاد معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة.

٣-٢-ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ:

يتم حساب قيمة معامل ثبات المقياس وفقاً لهذه الطريقة كما ذكر عودة (١٩٩٣م: ٣٥٥) بإيجاد متوسط معاملات الارتباط الداخلية بين فقرات المقياس وعدد تلك الفقرات المكونة له، لذلك تعتبر هذه الطريقة من الطرق المناسبة لتقدير مدى التجانس الداخلي لفقرات المقياس (نقلاً عن جميل، ٢٠٠٣م: ١٠٩).

ووفقاً للطريقتين المذكورتين قام الباحث بإيجاد معامل ثبات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الأتي:

٣-٣- طبق المقياس بأجزائه الثلاثة على عينة مكونة من ١٢٠ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا هي نفس عينة التجربة الأساسية. والملحق رقم ١١ يوضح خصائص عينة التجربة الأساسية، وبالتالي استُخدمت استمارات استبيان أفراد عينة التجربة الأساسية عدد ١٢٠ استمارة.

٣-٤- تم إيجاد معدل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ، وجوتمان لكل مقيـــاس من مقاييس الدراسة بصورة مستقلة، وعلى مرحلتين تمثلت المرحلة الأول في إيجاد معدل الثبات بإدخال الدرجات الكلية للمقيـــاس فـــي اختبار الثبات، وفي المرحلة الثانية باستبعاد الدرجات الكلية للمقاييس من الاختبار والجدول رقم ١٦ يوضح ذلك.

جدول رقم ١٦ معدل ثبات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة

وفقاً لطريقتي ألفا كرونباخ وجوتمان

أجزاء المقياس	معدل الثبات			
	طريقة ألفا كرونباخ		طريقة جوتمان	
	عند إدخال الدرجات الكلية للمقياس في الاختبار	عند استبعاد الدرجات الكلية للمقياس من الاختبار	عند إدخال الدرجات الكلية للمقياس في الاختبار	عند استبعاد الدرجات الكلية للمقياس من الاختبار
مقيـــاس تـــوفير نظـــم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصـــائص المطلوبـــة لعملية اتخاذ القرارات	٠,٧٥٠٣	٠,٩٧٣٧	٠,٧٥٠٣	٠,٩٧٣٧
مقياس استخدام القيـــادات الإدارية العليا لمعلومـــات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات	٠,٧٧٦٤	٠,٩٤٥٥	٠,٧٧٦٤	٠,٧٥٠٢
مقياس معوقات تطبيـــق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية	٠,٧٤٣٩	٠,٨٨٢٢	٠,٧٤٣٩	٠,٩١٢٩

يتبين من الجدول رقم ١٦ ارتفاع معدل ثبات مقاييس الدراسة في كلتا الحالتين، أي عند إدخال الدرجات الكلية للمقياس في اختبار ثبات المقياس، وكذلك عند استبعادها من الاختبار، حيث تعتبر نسبة ٠,٧١ وما فوق معدل ثبات جيد إحصائيا للمقاييس (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٣٦). ويفسر الباحث ذلك بأن للمقياس بأجزائه الثلاثة اتساق داخلي وخارجي جيد إحصائياً.

٤- <u>موضوعية مقياس الدراسة وقابليته للتطبيق والتحليل:</u>

تعتبر الموضوعية أولى صفات المقياس الجيد، ويعتبر المقياس موضوعياً إذا كان يعطي الدرجات نفسها بغض النظر عن الشخص الذي يصممه (يطبقه) ودون تدخل أحكامه الذاتية، كما يكون المقياس موضوعياً إذا كانت أسئلته وإجاباته محددة، بحيث يكون للسؤال الواحد جواب واحد (دويدري، ٢٠٠٠م: ٣٤٥).

ويكتسب مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة صفة الموضوعية لعدت اعتبارات تتمثل أهمها في الآتي:

٤-١- اختبارات الصدق المختلفة التي أُجريت عليه لتحقيق صدقه المنطقي، الظاهري، التنبؤي، التمييزي، التكويني، وكذلك اختبارات الثبات للتحقق من إمكانية استخدامه أكثر من مرة ومن قبل باحثين آخرين.

٤-٢- أجريت اختبارات الصدق والثبات المذكورة سابقاً على المقياس باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS التي تمثل مجموعة برمجيه إحصائية موحدة يمكن لأي باحث أخر استخدامها للتحقق من صحة نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجراها الباحث على المقياس بأجزائه الثلاثة.

٤-٣- اتفاقه مع منهج البحث المستخدم في الدراسة.

٤-٤- كونه في حدود إمكانية الباحث من حيث التكلفة والتطبيق وإمكانية توزيعه وجمعه ومن ثم تفريغه وتحليله وتفسير نتائجه.

٤-٥- سهولة فهم المبحوثين لعبارته وجمله وفقراته وكذا استيعاب الهدف منه.

٤-٦- قلة عدد فقراته ومن ثم صفحاته مقارنة بمقاييس أخرى.

خامساً: وصف مقياس الدراسة:

بناءً على اختبارات الصدق والثبات والتحقق من موضوعية المقياس الذي قام الباحث بأجرائها سابقاً، فإن مقياس الدراسة بشكله النهائي الذي تم تطبيقه على مجتمع الدراسة يتكون من ١٠٥ فقرات موزعة على أجزئه الثلاثة بالإضافة إلى الجزء الأول الذي يتعلق بالبيانات العامة على النحو الأتي:

<u>الجزء الأول</u>: البيانات العامة:

يشمل هذا الجزء المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا والتنظيمية لدواوين الوزارات والمتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة (مدة الخدمة)، التدريب، جهة العمل، نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة، نوع نظم المعلومات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في ديوان الوزارة في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات الإدارية.

<u>الجزء الثاني</u>: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ٧٢ فقرة تمثل خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرارات المتمثلة في: الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، الوضوح، المرونة، الموضوعية، الشمول، إمكانية الوصول، الحداثة، موزعة على أربعة مجالات تتمثل في أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) كل مجال يتكون من ١٨ فقرة، (انظر الجدول رقم ٢١). وحُددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أسلوب الاستجابة المتدرجة)، إذ خُصص لكل فقرة خمس بدائل للإجابة هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (انظر الملحق رقم ١٤)، وبما أن فقرات المقياس ايجابية وتشر إلى أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، فأن درجات الاستجابة تتوزع على بدائل الإجابة كما هو موضح في الجدول رقم ١٧.

جدول رقم ١٧ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

البديل	الدرجة
موافق بشدة	٥ درجات
موافق	٤ درجات
محايد	٣ درجات
غير موافق	٢ درجتان
غير موافق بشدة	١ درجة واحدة

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٣٦٠ درجة، وتعني أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات بمستوى كافي جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٧٢ درجة، وتعني أن نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة لا يوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٧٢- ٣٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

ولمعرفة المستويات المختلفة لتوفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات والذي سوف يعتمد عليها الباحث في عملية التحليل، وذلك بسبب غياب توزيع معياري لمستويات توفير المعلومات على مستوى دواوين الوزارات، يمكن تصنيف الاستجابة إلى خمسة مستويات تتوزع على خمس فئات كما هو موضح في الجدول رقم ١٨.

جدول رقم ١٨ توزيع مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية ومن ثم للمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

توزيع مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنوع معلومات الموارد البشرية وفقاً للمتوسطات الحسابية		مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية وفقاً لتكرارات الفئات	
المتوسطات الحسابية	المستويات	الفئات	المستويات
١٨ – ٣٠	غير متوفرة	٧٢ – ١٢٩	غير متوفرة
٣١ – ٤٣	غير كافية	١٣٠ – ١٨٧	غير كافية
٤٤ – ٥٦	متوسطة الكفاية	١٨٨ – ٢٤٥	متوسطة الكفاية
٥٧ – ٦٩	كافية إلى حداً ما	٢٤٦ – ٣٠٣	كافية إلى حداً ما
٧٠ فأكثر	كافية جداً	٣٠٤ – ٣٦١	كافية جداً

<u>الجزء الثالث</u>: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

يتكون المقياس من ١٢ فقرة تمثل قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، موزعة على أربعة مجالات تمثل أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، لكل مجال ٣ فقرات، (انظر الجدول رقم ٢١). وقد تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي أيضاً في تحديد بدائل الإجابة على فقرات المقياس، حيث حُددت لكل فقرة وفقاً لهذا المقياس خمس بدائل للإجابة هي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة ضئيلة، بدرجة ضئيلة جدا، لا استخدمها (انظر الملحق رقم ١٤) كما تم توزيع درجات الاستجابة على بدائل الإجابة كما هو مبين في

الجدول رقم ١٩.

جدول رقم ١٩ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

البديل	الدرجة
بدرجة كبيرة جداً	٥ درجات
بدرجة كبيرة	٤ درجات
بدرجة ضئيلة	٣ درجات
بدرجة ضئيلة جداً	٢ درجتان
لا استخدمها	١ درجة واحدة

وعليه، فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ٦٠ درجة، وتعني أن القائد الإداري يستخدم معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ١٢ درجة، وتعني عدم استخدام القائد الإداري لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، وبذلك فأن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على فقرات المقياس التي تتراوح بين ١٢- ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

<u>الجزء الرابع</u>: مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الإلية في دواوين الوزارات.

يتكون المقياس من ٢١ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات تمثل: المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات التكنولوجية والاقتصادية،

المعوقات البشرية. وحُددت بدائل الإجابة على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً بخمس بدائل هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (انظر الملحق رقم ١٤). وبما أن فقرات المقياس سلبية تشير إلى وجود معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات فقد حُددت درجات الاستجابة على بدائل الإجابة كما هو موضح في الجدول رقم ٢٠.

جدول رقم ٢٠ توزيع الدرجات على بدائل الإجابة لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

البديل	الدرجة
موافق بشدة	٥ درجات
موافق	٤ درجات
محايد	٣ درجات
غير موافق	٢ درجتان
غير موافق بشدة	١ درجة واحدة

وبالتالي فإن الدرجة الكلية النظرية للمقياس تساوي ١٠٥ درجات، وتعني أن كل الفقرات المذكورة تمثل معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات اليمنية، بينما أدنى درجة للمقياس تساوي ٢١ درجة وتعني أن الفقرات المذكورة لا تعتبر معوقات تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات اليمنية، وبالتالي فإن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس التي تتراوح بين ٢١-

١٠٥ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٦٣ درجة.

جدول رقم ٢١ توزيع فقرات مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على مجالاته بصورته النهائية

م	اسم المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية	أرقام الفقرات
مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات				
١	معلومات الموظفين	١٨	%١٧,١٤	١ – ١٨
٢	معلومات الوظائف	١٨	%١٧,١٤	١٩ – ٣٦
٣	المعلومات القانونية	١٨	%١٧,١٤	٣٧ – ٥٤
٤	معلومات سوق العمالة	١٨	%١٧,١٤	٥٥ – ٧٢
	المجموع	٧٢	%٦٨,٥٧	
مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات				
١	معلومات الموظفين	٣	%٢,٨٦	١ – ٣
٢	معلومات الوظائف	٣	%٢,٨٦	٤ – ٦
٣	المعلومات القانونية	٣	%٢,٨٦	٧ – ٨
٤	معلومات سوق العمالة	٣	%٢,٨٦	٩ – ١٢
	المجموع	١٢	%١١,٤٣	
مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
١	المعوقات التنظيمية والقانونية	٦	%٥,٧١	١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨.
٢	المعوقات التكنولوجية والاقتصادية	٣	%٢,٨٦	٢، ٩، ١٠.

٣	المعوقات البشرية	١٢	١١,٤٣	٧، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١.
	المجموع	٢١	%٢٠	
	المجموع الكلي للفقرات	١٠٥	%١٠٠	

سادساً: تطبيق المقياس على مجتمع الدراسة:

بعد أن أنهاء الباحث خطوات بناء مقياس الدراسة واطمئن على صدقه وثباته وإمكانية تطبيقه بناءً على ما سبق إجرائه من اختبارات الصدق والثبات، قام بتطبيقه على مجتمع الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

١- قام الباحث بزيارة دواوين الوزارات الـ ٢٧ أثناء الدوام الرسمي بواقع وزارتين إلى أربع وزارات كل يوم لتوزيع استمارات الاستبيان في الأسبوعين الأولين ومن ثم توزيع وجمع الاستمارات من بعد أول أسبوعين بطريقة مباشرة حيث سُلمت الاستمارات يد بيد من قبل الباحث لمدراء عموم الإدارات العامة ووكلاء الوزارات باستثناء البعض منهم والذين كانوا غير موجودين أثناء الزيارة وفي هذه الحالة كانت تسلم الاستمارة إلى مدير مكتب المدير العام أو الوكيل، وكان الباحث يحرص أثناء تسليم الاستمارة أن يوضح للقائد الإداري الهدف من البحث وكيفية الإجابة على الاستبيان كما كان حريصاً على طلب تعاونهم لما فيه خدمة البحث العلمي بشكل عام، وإجراء هذه الدراسة على وجه الخصوص.

٢- تُرك لكل قائد إداري مدة تراوحت بين أسبوع إلى أسبوعين للإجابة

على الاستبيان مع الحرص على المتابعة أما بإعادة الزيارة أكثر من مرة أو بالتلفون.

٣- تم توزيع الاستبيان وجمعه في الفترة من تاريخ ٢٣ / ٧ / ٢٠٠٥م إلى تاريخ ٥ / ١٢ / ٢٠٠٥م، أي حوالي أربعة اشهر ونصف وهي تعتبر فترة الدراسة الميدانية.

٤- وزع الباحث ٤٨٢ استمارة استبيان من مقياس الدراسة على ٤٣٣ قائد إداري يمثلون مجموع القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم ووكلاء الوزارات) الذين يمارسوا مهام الوظيفة في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية(*)، وقد استعاد الباحث منها ٢٧٦ استمارة، وعند مراجعة الاستمارات المستعادة وتفريغ البيانات وجُد أن هناك ٢١ استمارة ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزء منها فقط)، كما اتضح عدم تتوفر شروط البحث العلمي في ٨ استمارات أخرى، وبالتالي قام الباحث باستبعاد ٢٩ استمارة من الاستمارات المستعادة الـ ٢٧٦، فتبقى ٢٤٧ استمارة تم إجراء عليها عملية التحليل الإحصائي.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تأسيساً على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها من جهة، وبناءً على منهجيتها من جهة أخرى، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

(*) قام البحث بتوزيع ٤٣٣ استمارة على كل القيادات الإدارية العليا، بالإضافة إلى ٤٩ استمارة قام الباحث بتوزيعها على بعض القيادات الإدارية العليا الذين فقدت منهم الاستمارة السابقة.

الاجتماعية SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية الآتية(**):

١ - التكرارات والنسب المئوية:

استُخدمت بهدف: معرفة خصائص العينة المختارة لاختبار الصدق التنبؤي للمقياس، خصائص عينة التجربتين الاستطلاعية والأساسية، خصائص العينة النهائية للدراسة. معرفة التوزيع التكراري لفئات الدرجات الكلية لعينة التجربتين الاستطلاعية والأساسية، وكذلك لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة. وصف مقياس الدراسة بصورته النهائية. تحديد درجة استجابة عينة الدراسة. كما استُخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها.

٢ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

استُخدمت لوصف التوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة عبر مراحل تصميم مقياس الدراسة في التجربتين الاستطلاعية والأساسية. وصف التوزيعات التكرارية الخاصة بدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة. وصف متغير العمر، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة النهائية. كما استُخدمت في تحليل وعرض نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها أيضاً.

٣ - معامل الالتواء:

استُخدم لتحديد درجات التواء التوزيعات التكرارية لدرجات عينة التجربتين الاستطلاعية والأساسية، وكذلك عينة الدراسة النهائية على

(**) لحساب قيمة المقاييس والاختبار ومعاملات الارتباط المستخدمة في الدراسة يدوياً تستخدم مجموعة من المعادلات تم الإشارة إليها في الملحق رقم ١٥.

مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة.

٤ - مربع كاي:

أُستُخدم لحساب واستخراج الصدق الظاهري للمقياس.

٥ - الاختبار التائي للمجموعات المستقلة:

استُخدم في حساب القوة التمييزية لفقرات مقياس الدراسة في التجربتين الاستطلاعية والأساسية، كما أُستخدم في تحليل نتائج الدراسة بما يخدم أهدافها.

٦ - معامل ارتباط بيرسون:

استُخدم لمعرفة درجة الارتباط بين فقرارات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس عند حساب الصدق التكويني للمقياس، كما استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك عند تحليل وعرض نتائج الدراسة.

٧ - معادلة ألفا كرونباخ:

استُخدمت لتقدير معامل ثبات المقياس وتحديد مدى تجانسه الداخلي.

٨ - معادلة جوتمان:

استُخدمت لتقدير معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

الفصل الرابع

نتـــائج الدراســـة

الفصل الرابع

نتـــائج الدراســـة

استكمالاً لمتطلبات إعداد هذه الدراسة، سوف يشـــمل هـــذا الفصـــل: درجة الاستجابة، عرض خصائص عينة الدراسة، الدرجات الكلية لعينـــة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة، عرض نتائج الدراسة ومناقشـــتها، تقديم بعض التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

أولاً: درجة الاستجابة:

قام الباحث بتوزيع ٤٨٢ استمارة استبيان من مقياس الدراســـة علـــى مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد عناصره ٤٣٣ قائد إداري يمثلون مجمـــوع القيادات الإدارية العليا (مدراء العموم، ووكلاء الوزارات الذين يمارسون مهام الوظيفة) في دواوين الوزارات اليمنية، وقـــد اســـتعاد منهـــا ٢٧٦ استمارة بنسبة ٥٧,٢٦%، وبلغت نسبة الاستجابة من مجتمع الدراسة على الاستمارات الموزعة ٦٣,٧٤%. وعند مراجعة الاســـتمارات المســـتعادة وجُد أن ٢١ استمارة ناقصة (أي أن المبحوث أجاب على جزءً منها فقط)، كما أتضح عدم توفر شروط البحث العلمي فـــي ٨ اســـتمارات أخـــرى، وبالتالي تم استبعاد ٢٩ استمارة من الاستمارات المستعادة الـــبالغ عددها ٢٧٦ استمارة، فتبقى ٢٤٧ استمارة تم إجـــراء عليهـــا عمليـــة التحليـــل الإحصائي. وبذلك مثلت نسبة الاستمارات المستعادة والقابلة للتحليل، إلى نسبة الاستمارات الموزعة ٥١,٢٤%، ومثلت نسبة الاستمارات المستعادة

والقابلة للتحليل إلى نسبة الاستمارات المطلوبة لإجراء الدراسة ٥٧,٠٤%، والجدول رقم ٢٢ يوضح ذلك. وتعتبر هذه نسبة جيدة لإجراء عملية التحليل الإحصائي النهائي، مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة.

جدول رقم ٢٢ عدد الاستمارات الموزعة والمستعادة والمفقودة والقابلة للتحليل ونسبة كل منهما(*)

عدد الاستمارات	الاستمارات المستعادة		الاستمارات المفقودة		الاستمارات المستبعدة		الاستمارات القابلة للتحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الموزعة على مجتمع الدراسة عدد ٤٨٢	٢٧٦	%٥٧,٢٦	٢٠٦	%٤٢,٧٤	٢٩	%٦,١٧	٢٤٧	%٥١,٢٤
المطلوبة لإجراء الدراسة عدد ٤٣٣	٢٧٦	%٦٣,٧٤	١٥٧	%٣٦,٢٦	٢٩	%٦,٧٠	٢٤٧	%٥٧,٠٤

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

قبل عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة على أسئلتها والتأكد من صحة فرضياتها، فأن من الأهمية استعراض الخصائص العامة لعينة الدراسة لما لها من أهمية في مناقشة تلك النتائج. وعلى الرغم من أن الدراسة أخذت بأسلوب المسح الشامل لجميع عناصر المجتمع الأصلي للدراسة، إلا أن الخصائص الآتية تمثل الخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الذين تم استعادة استمارات

(*) الاستمارات المفقودة = الاستمارات الموزعة - الاستمارات المستعادة، بينما الاستمارات القابلة للتحليل = الاستمارات المستعادة – الاستمارات المستبعدة.

الاستبيان منهم(*)، والذين يشكلون عينة الدراسة، ويمكن الإشارة إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية على النحو الأتي:

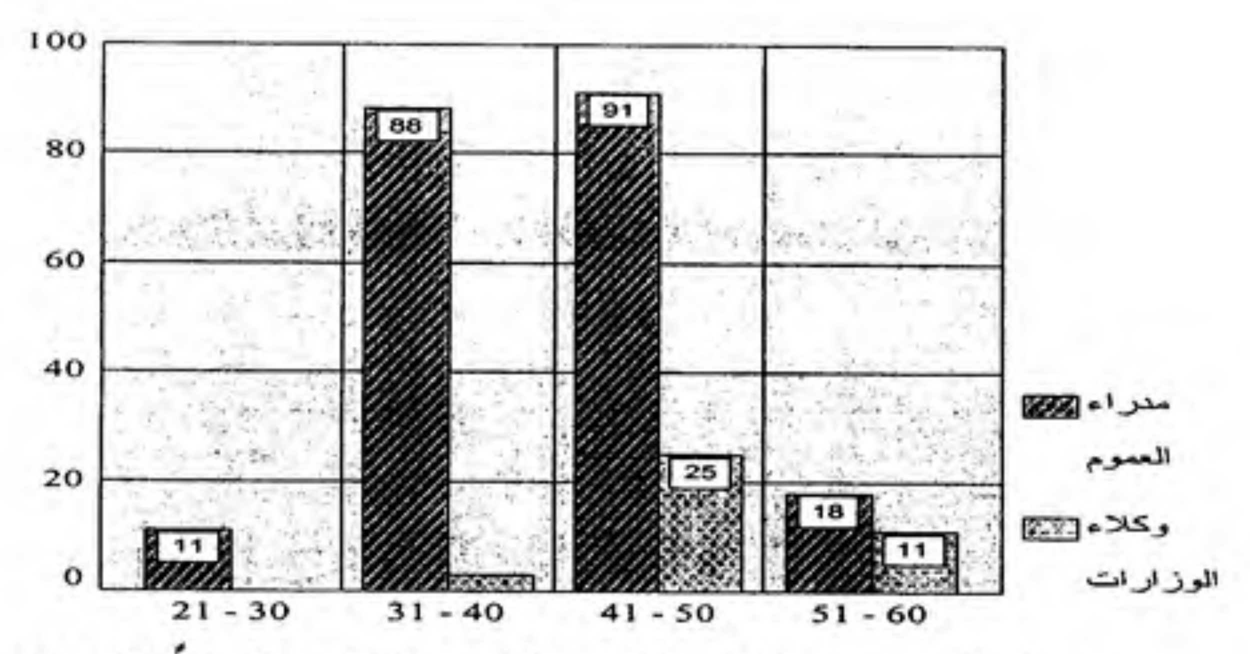
١ - العمر:

أظهرت نتائج الدراسة أن أعمار العينة تراوحت بين ٢٥ سنة كحد أدنى، و٥٩ سنة كحد أعلى، بمتوسط حسابي يساوي ٤٢,٣٤، وانحراف معياري مقداره ٦,٧٧٠، وفي حين تراوحت أعمار مدراء العموم بين ٢٥ – ٥٩ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٤١,٤٠، وانحراف معياري مقداره ٦,٦٢٥، تراوحت أعمار وكلاء الوزارات بين ٣٧ – ٥٩ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٤٧,٣٦، وانحراف معياري مقداره ٥,١٨٨. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٣، والرسم البياني رقم ٧.

جدول رقم ٢٣ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٢١ – ٣٠	١١	%٤,٤٥	٠	%٠	١١	%٤,٤٥
٣١ – ٤٠	٨٨	%٣٥,٦٣	٣	%١,٢١	٩١	%٣٦,٨٤
٤١ – ٥٠	٩١	%٣٦,٨٤	٢٥	%١٠,١٢	١١٦	%٤٦,٩٧
٥١ – ٦٠	١٨	%٧,٢٩	١١	%٤,٤٦	٢٩	%١١,٧٤
٦١ سنة فأكثر	٠	%٠	٠	%٠	٠	%٠
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠

(*) كما تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة، وكذلك الاستمارة التي لم تتوفر فيها شروط البحث العلمي من الاستمارات المستعادة (أي بعد استبعاد ٢٩ استمارة).



رسم بياني رقم ٧ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتبين من الجدول رقم ٢٣، والرسم البياني رقم ٧، توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات العمر على النحو الأتي:

١-١- توزع مدراء العموم على فئات العمر تنازلياً ابتداءً بالفئة العمرية ٤١ - ٥٠ سنة بنسبة ٣٦,٨٤%، الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة بنسبة ٣٥,٦٣%، الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ سنة بنسبة ٧,٢٩%، وأخيراً الفئة العمرية ٢١ - ٣٠ سنة بنسبة ٤,٤٥%، كما لم يوجد أي مدير عام من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

١-٢- توزع وكلاء الوزارات على فئات العمر تنازلياً ابتداءً بالفئة العمرية ٤١ - ٥٠ سنة بنسبة ١٠,١٢%، الفئة العمرية ٥١ - ٦٠ سنة بنسبة ٤,٤٦%، وأخيراً الفئة العمرية ٣١ - ٤٠ سنة بنسبة ١,٢١%، كما لم يوجد أي وكيل وزارة من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية ٢١ - ٣٠ سنة، وكذلك ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

١-٣- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم، ووكلاء وزارات) على

فئات العمر تنازلياً ابتداءً بالفئة العمرية ٤١ – ٥٠ سنة بنسبة ٤٦,٩٧%، الفئة العمرية ٣١ – ٤٠ سنة بنسبة ٣٦,٨٤%، الفئة العمرية ٥١ – ٦٠ سنة بنسبة ١١,٧٤%، وأخيراً الفئة العمرية ٢١ – ٣٠ سنة بنسبة ٤,٤٥%. وبالتالي لم يوجد أي فرد من أفرد العينة ضمن الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر.

ويفسر الباحث ارتفاع أعمار أفراد عينة الدراسة بالمستويات الوظيفية التي يشغلونها (المستوى الوظيفي الأول، وظائف الإدارة العليا)، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات التدرج في السلم الوظيفي، حيث نصت المادة رقم ٣٠ / أ / ٢ من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، الصادرة بموجب القرار الجمهوري رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، على أن لا يقل عمر المرشح للتعيين في وظيفة عامة عن ١٨ عام، مع الاستثناء عند التعيين في بعض الوظائف، ووفقاً لظروف معينة إلى ١٦ عام كحد أدنى، وغالباً ما يعين الموظف على درجات وظيفية في المستويات الوظيفية الدنيا، فوفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥ م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات، فأن الحاصل على الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو ليسانس) يعين على المستوى الوظيفي الثالث، الدرجة العاشرة، وبالتالي يقضي فترة زمنية من عمرة تضاف إلى الفترة الزمنية من العمر التي قضاها قبل التوظيف كما سبق ذكره في التدرج في السلم الوظيفي، أي الانتقال من درجة وظيفية إلى أخرى، حتى يصل إلى المستوى الوظيفي الأول، وهذا ما كان مطبق أيضاً وفقاً لجدول شغل الوظائف الملحق بقانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م. وهو ما يفسر كذلك ارتفاع أعمار وكلاء الوزارات على

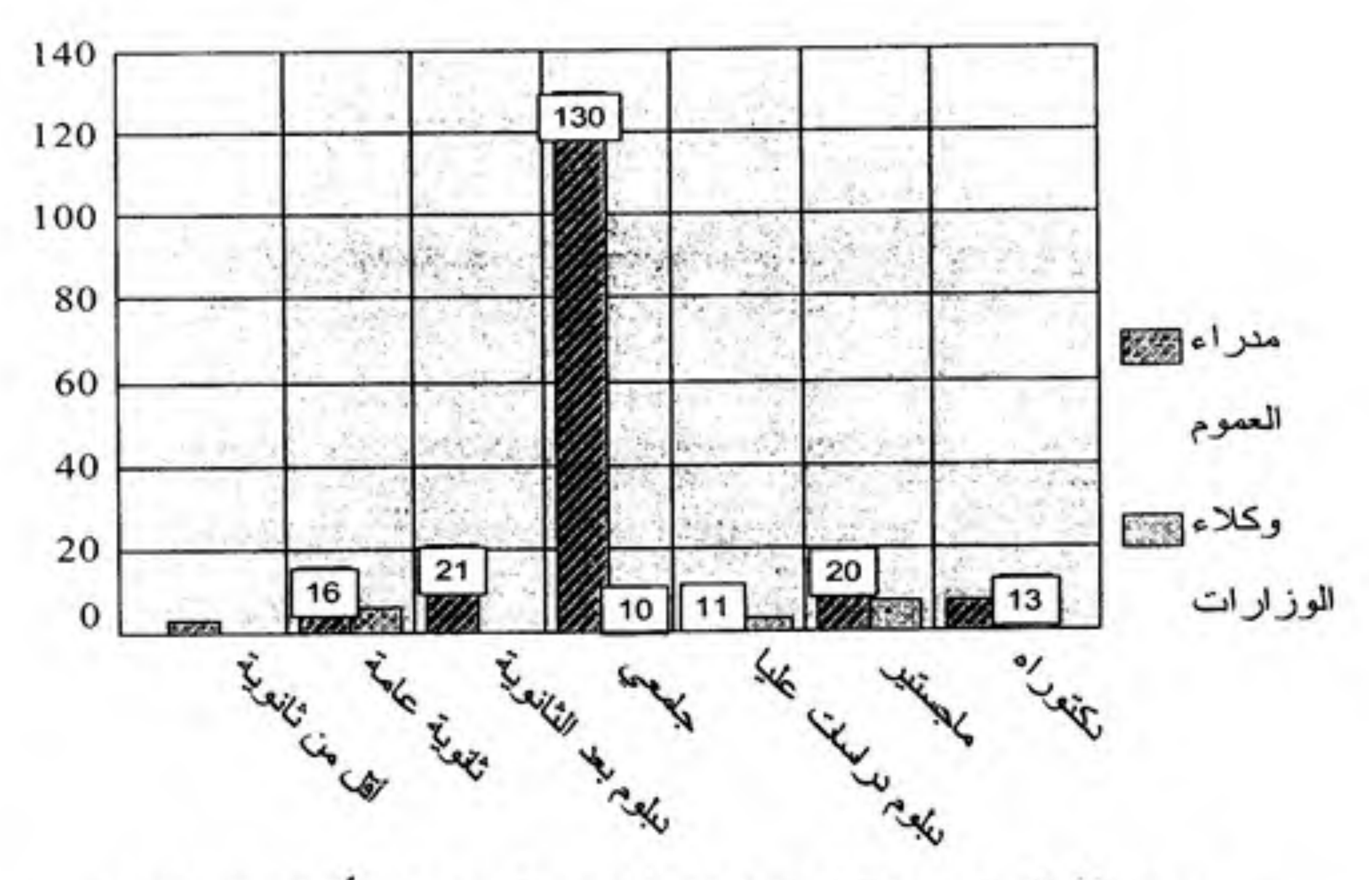
أعمار مدراء العموم.

٢ - المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد العينة على فئات متغير المؤهل العلمي. وكما هو موضح في الجدول رقم ٢٤، والرسم البياني رقم ٨.

جدول رقم ٢٤ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من ثانوية	٣	١,٢١%	٠	٠%	٣	١,٢١%
ثانوية عامة	١٦	٦,٤٨%	٦	٢,٤٣%	٢٢	٨,٩١%
دبلوم بعد الثانوية	٢١	٨,٥١%	٠	٠%	٢١	٨,٥٠%
جامعي	١٣٠	٥٢,٦٣%	١٠	٤,٠٥%	١٤٠	٥٦,٦٨%
دبلوم الدراسات العليا العليا	١١	٤,٤٥%	٣	١,٢١%	١٤	٥,٦٧%
ماجستير	٢٠	٨,١٠%	٧	٢,٨٣%	٢٧	١٠,٩٣%
دكتوراه	٧	٢,٨٣%	١٣	٥,٢٦%	٢٠	٨,١٠%
المجموع	٢٠٨	٨٤,٢١%	٣٩	١٥,٧٩%	٢٤٧	١٠٠%



رسم بيانيّ رقم ٨ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم ٢٤، والرسم البياني رقم ٨، توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات متغير المؤهل العلمي على النحو الأتي:

٢-١- توزع مدراء العموم على فئات المؤهل العلمي تنازلياً ابتداءً بالجامعيين (أي الحاصلين على درجة البكالوريوس والليسانس) بنسبة ٥٢,٦٣%، دبلوم بعد الثانوية بنسبة ٨,٥١%، ماجستير بنسبة ٨,١٠%، ثانوية عامة بنسبة ٦,٤٨%، دبلوم الدراسات العليا بنسبة ٤,٤٥%، دكتوراه بنسبة ٢,٨٣%، أقل من ثانوية عامة بنسبة ١,٢١%.

٢-٢- توزع وكلاء الوزارات على فئات المؤهل العلمي تنازلياً ابتداءً بالحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٥,٢٦%، جامعيين بنسبة ٤,٠٥%، ماجستير بنسبة ٢,٨٣%، ثانوية عامة بنسبة ٢,٤٣%،

دبلوم الدراسات العليا بنسبة ١,٢١%. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أي وكيل وزارة من أفراد عينة الدراسة يحمل مؤهل أقل من ثانوية عامة.

٢-٣- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم ووكلاء وزارات) على فئات المؤهل العلمي تنازلياً ابتداءً بالجامعيين بنسبة ٥٦,٦٨%، ماجستير بنسبة ١٠,٩٣%، ثانوية عامة بنسبة ٨,٩١%، دبلوم بعد الثانوية بنسبة ٨,٥٠%، دكتوراه بنسبة ٨,١٠%، دبلوم الدراسات العليا بنسبة ٥,٦٧%، وأخيراً أقل من ثانوية عامة بنسبة ١,٢١%.

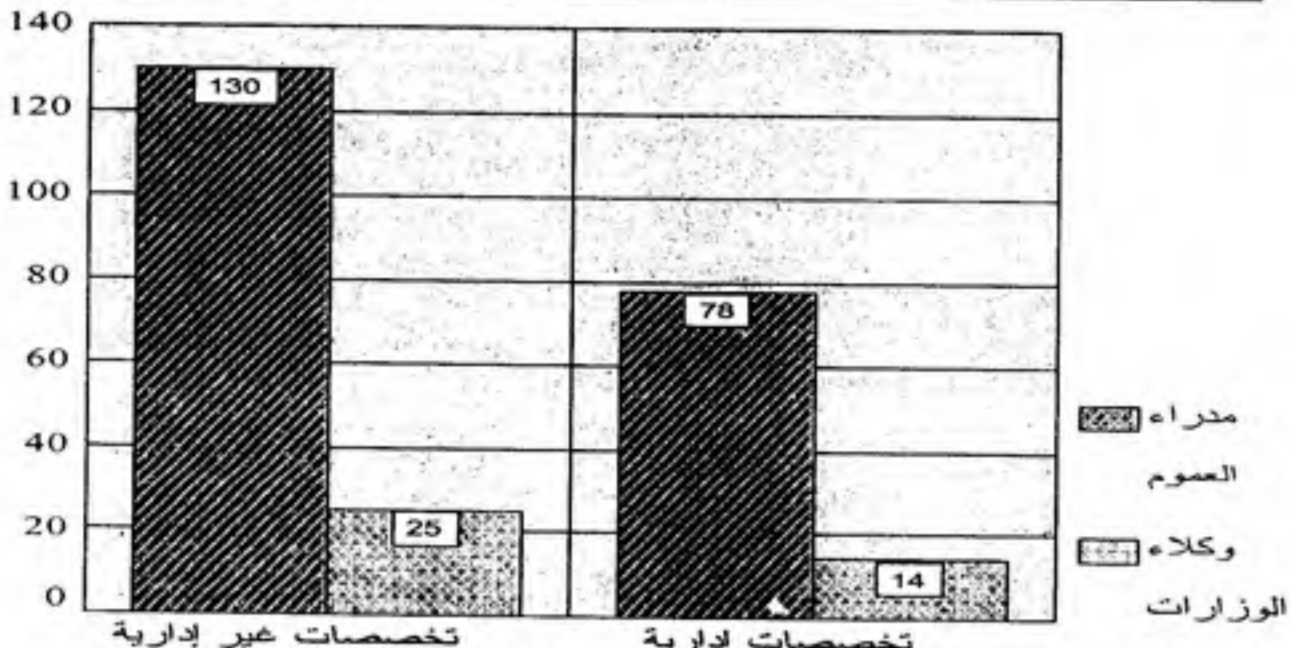
ويفسر الباحث ارتفاع نسبة المتعلمين تعليماً جامعياً وما فوق من أفراد عينة الدراسة، بأهمية الوظائف التي يشغلونها، حيث تأتي على قمة الهيكل (السلم) الوظيفي، وبالتالي فإنها تحتاج إلى قدرات ابتكارية، ومهارات إبداعية، وجهود ذهنية، وهذه المهارات والقدرات والجهود لاتتأتى إلا بالعلم قال تعالى ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لاَ يَعْلَمُونَ﴾ صدق الله العظيم (سورة الزمر، أية رقم 9). وبالتالي فإن المؤهلات العلمية العالية تعتبر من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في الشخص المعين على وظائف القيادة الإدارية العليا، وهذا ما يفسر أيضاً ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من وكلاء الوزارات.

٣ - التخصص العلمي:

بينت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على فئتي التخصص العلمي. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٥، والرسم البياني رقم ٩.

جدول رقم ٢٥ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تخصصات إدارية	٧٨	%٣١,٥٨	١٤	%٥,٦٦	٩٢	%٣٧,٢٤
تخصصات غير إدارية	١٣٠	%٥٢,٦٣	٢٥	%١٠,١٣	١٥٥	%٦٢,٧٦
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ٩ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

يتبين من الجدول رقم ٢٥، والرسم البياني رقم ٩، اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على فئتي التخصص العلمي على النحو الأتي:

٣-١- توزع مدراء العموم على فئتي التخصص العلمي ابتداءً بالتخصصات غير الإدارية بنسبة ٥٢,٦٣%، ثم التخصصات الإدارية بنسبة ٣١,٥٨%.

٣-٢- توزع وكلاء الوزارات على فئتي التخصص العلمي ابتداءً بالتخصصات غير الإدارية بنسبة ١٠,١٣%، ثم التخصصات الإدارية بنسبة ٥,٦٦%.

٣-٣- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم ووكلاء وزارات) على فئتي التخصص العلمي ابتداءً بالتخصصات غير الإدارية بنسبة ٦٢,٧٦%، ثم التخصصات الإدارية بنسبة ٣٧,٢٤%. ويلاحظ أن توزيع مدراء العموم ووكلاء الوزارات على فئتي التخصص العلمي كان متدرج بالشكل الذي توزع أجمالي أفراد عينة الدراسة عليهما.

ويفسر الباحث ارتفاع نسبة ذوي التخصصات غير الإدارية من أفراد عينة الدراسة، بعدم الاهتمام بالتخصص الإداري في عملية اتخاذ قرارات تعيين القيادات الإدارية العليا، والتركيز على التخصصات الفنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط الأجهزة الإدارية المعينين فيها. ويعتبر هذا اتجاهاً سائداً في الإدارة في الدول النامية بشكل عام، الذي تعتبر الجمهورية اليمنية إحداها، حيث ينطلق هذا الاتجاه من افتراض مفاده أن اختيار القادة الإداريين لقيادة المشروعات (الأجهزة الإدارية) التي تنسجم تخصصاتهم العلمية مع طبيعة نشاط تلك المشروعات يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، فاختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى وهكذا (كنعان، ٢٠٠٣م: ٣٤١).

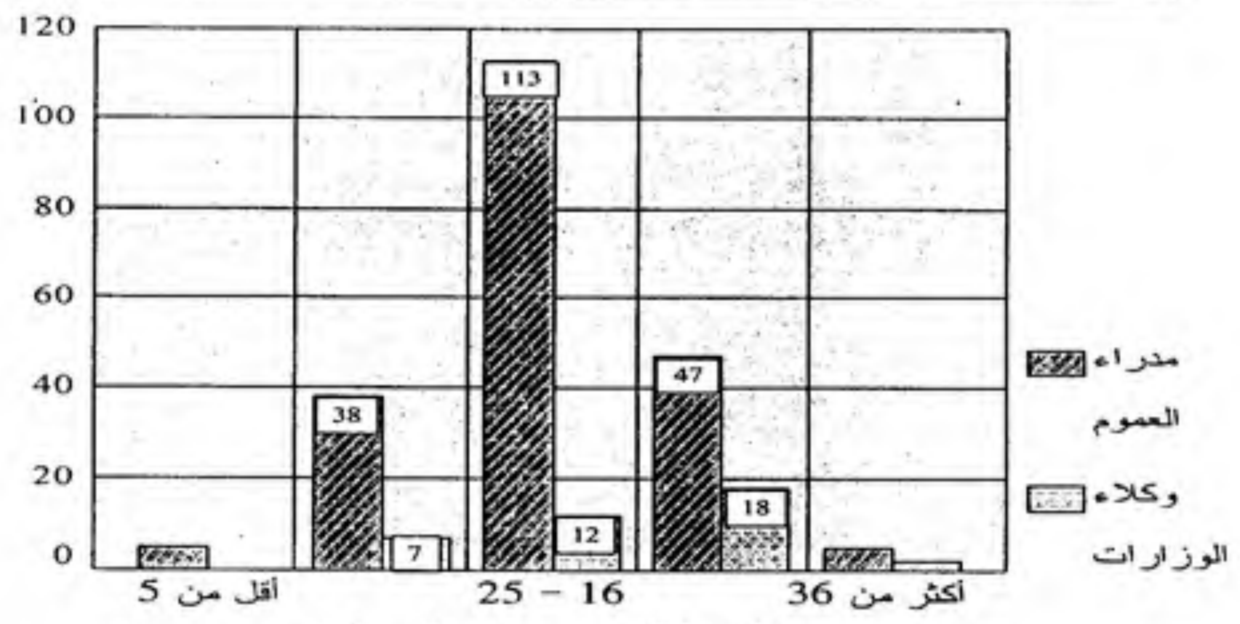
٤ - سنوات الخبرة (مدة الخدمة) :

أظهرت نتائج الدراسة أن سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة تراوحت بين ٤ سنوات كحد أدنى، و٤٦ سنة كحد أعلى، بمتوسط حسابي يساوي

٢١,١٥، وانحراف معياري مقداره ٧,١٠٣. وفي حين تراوحت سنوات خبرة مدراء العموم بين ٤ – ٤٦ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٢٠,٤٦، وانحراف معياري مقداره ٦,٨٧٤. تراوحت سنوات خبرة وكلاء الوزارات بين ٧ – ٤٠ سنة، بمتوسط حسابي يساوي ٢٣,٨٥، وانحراف معياري مقداره ٧,٧٦٨. وكما هو موضح في الجدول رقم ٢٦، والرسم البياني رقم ١٠.

جدول رقم ٢٦ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٥ سنوات فاقل	٥	%٢,٠٢	٠	%٠	٥	%٢,٠٢
٦ – ١٥	٣٨	%١٥,٣٨	٧	%٢,٨٣	٤٥	%١٨,٢١
١٦ – ٢٥	١١٣	%٤٥,٧٥	١٢	%٤,٨٦	١٢٥	%٥٠,٦١
٢٦ – ٣٥	٤٧	%١٩,٠٣	١٨	%٧,٢٩	٦٥	%٢٦,٣٢
٣٦ سنة فأكثر	٥	%٢,٠٢	٢	%٠,٨١	٧	%٢,٨٣
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٠ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم ٢٦، والرسم البياني رقم ١٠، توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات سنوات الخبرة على النحو الأتي:

٤-١- توزع مدراء العموم على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ١٦ – ٢٥ سنة بنسبة ٤٥,٧٥%، الفئة ٢٦ – ٣٥ سنة بنسبة ١٩,٠٣%، الفئة ٦ – ١٥ سنة بنسبة ١٥,٣٨%، أما الفئة ٥ سنوات فاقل، والفئة ٣٦ سنة فأكثر فقد احتلتا المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة ٢,٠٢% لكلاً منهما.

٤-٢- توزع وكلاء الوزارات على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ٢٦ – ٣٥ سنة بنسبة ٧,٢٩%، الفئة ١٦ – ٢٥ سنة بنسبة ٤,٨٦%، الفئة ٦ – ١٥ سنة بنسبة ٢,٨٣%، الفئة ٣٦ سنة فأكثر بنسبة ٠,٨١%. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أي وكيل وزارة من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرته ضمن الفئة ٥ سنوات فأقل.

٤-٣- توزع أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم ووكلاء وزارات) على فئات سنوات الخبرة تنازلياً ابتداءً من الفئة ١٦ – ٢٥ سنة بنسبة ٥٠,٦١%، الفئة ٢٦ – ٣٥ سنة بنسبة ٢٦,٣٢%، الفئة ٦ –١٥ سنة بنسبة ١٨,٢١%، الفئة ٣٦ سنة فأكثر بنسبة ٢,٨٣%، وأخيراً الفئة ٥ سنوات فاقل بنسبة ٢,٠٢%.

ويفسر الباحث ارتفاع سنوات خبرة (مدة خدمة) أفراد عينة الدراسة بالمستويات الوظيفية التي يشغلونها (المستوى الوظيفي الأول)، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات التدرج في السلم الوظيفي كما ذُكر سابقاً، الذي يقتضي مرور فترة زمنية يقضيها الموظف في كل درجة وظيفية، ومن ثم

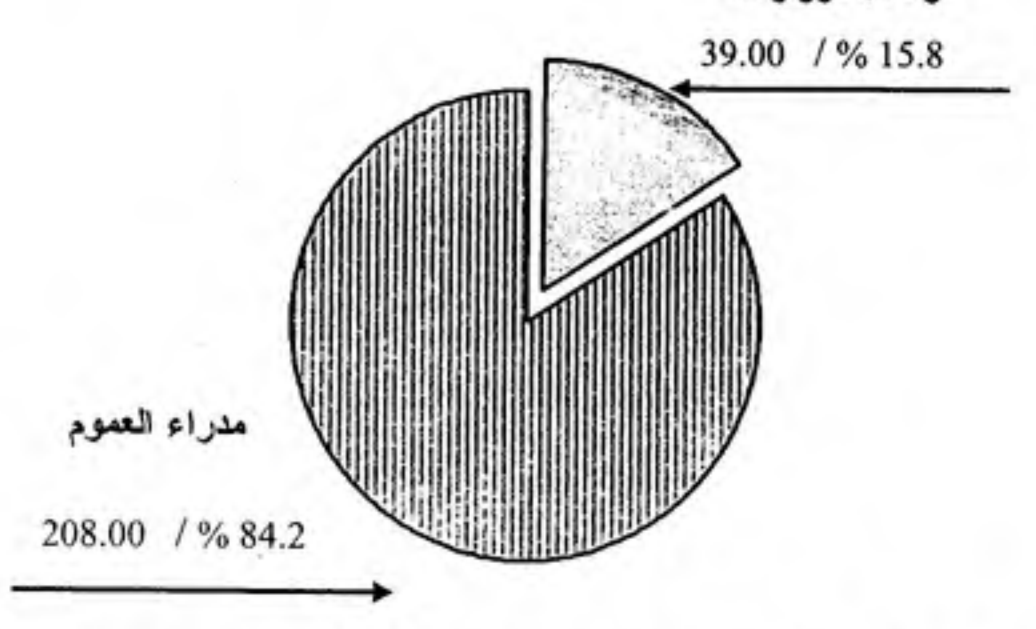
في كل مستوى وظيفي حتى يعين في المستوى الوظيفي الأول (وظـــائف الإدارة العليا).

٥ - المستوى الوظيفي:

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مدراء عموم الإدارات العامة في دواوين الوزارات ووكلاء الوزارات، وبينت نتائج الدراسة أن عدد مدراء العموم بلغ ٢٠٨، في حين بلغ عدد وكلاء الوزارات ٣٩. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٧، والرسم البياني رقم ١١.

جدول رقم ٢٧ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدراء عموم	٢٠٨	%٨٤,٢١
وكلاء وزارات	٣٩	%١٥,٧٩
المجموع	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

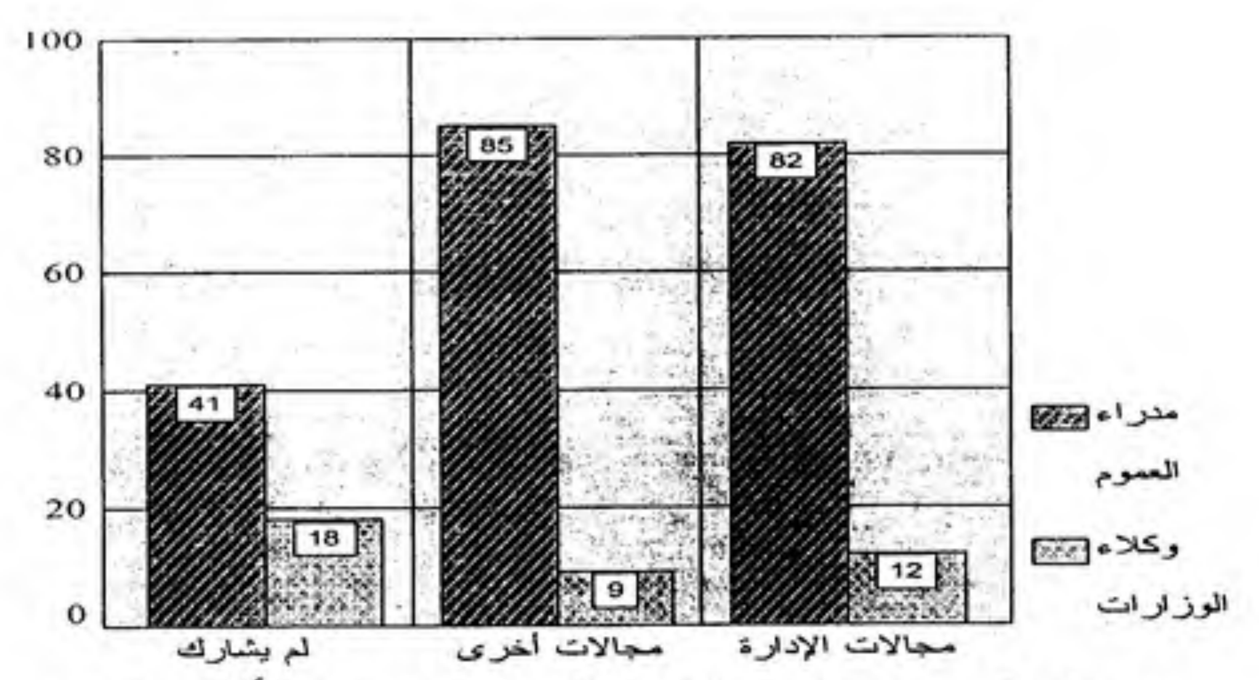
يتضح من الجدول رقم ٢٧، والرسم البياني رقم ١١، بأن نسبة مدراء العموم في عينة الدراسة بلغت ٨٤,٢١%، في حين بلغت نسبة وكلاء الوزارات في عينة الدراسة ١٥,٧٩%، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة مدراء العموم في عينة الدراسة على نسبة وكلاء الوزارات، بارتفاع عددهم في دواوين الوزارات (المجتمع الأصلي للدراسة) على عدد وكلاء الوزارات، حيث بلغ عددهم ٣٦٣ مدير عام، بينما بلغ عدد وكلاء الوزارات في دواوين الوزارات ٧٠ وكيل وزارة، يضاف إلى ذلك طبيعة عمل وكلاء الوزارات التي أدت إلى صعوبة الوصول إليهم وبالتالي محدودية من تم استعادة منهم استمارات الاستبيان.

٦ - التدريب:

بينت نتائج الدراسة تفاوت توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات التدريب، كما هو موضح في الجدول رقم ٢٨، والرسم البياني رقم ١٢.

جدول رقم ٢٨ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب

المشاركة في التدريب ومجالاته	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لم يشارك	٤١	%١٦,٦٠	١٨	%٧,٢٩	٥٩	%٢٣,٨٩
شارك في مجالات أخرى	٨٥	%٣٤,٤١	٩	%٣,٦٤	٩٤	%٣٨,٠٦
شارك في مجالات الإدارة	٨٢	%٣٣,٢٠	١٢	%٤,٨٦	٩٤	%٣٨,٠٦
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	١٥,٧٩ %	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٢ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب

يتبين من الجدول رقم ٢٨، والرسم البياني رقم ١٢، اختلاف توزيـــع أفراد عينة الدراسة على فئات متغير التدريب على النحو الأتي:

٦-١- توزع مدراء العموم على فئات التدريب تنازلياً ابتداءً بالمشاركة في دورات تدريبية في مجالات أخرى بنسبة ٣٤,٤١%، المشاركة فـــي دورات تدريبية في مجالات الإدارة بنسبة ٣٣,٢٠%، عدم المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ١٦,٦٠%.

٦-٢- توزع وكلاء الوزارات تنازلياً ابتداءً من عدم المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ٧,٢٩%، المشاركة في دورات تدريبية في مجـــالات الإدارة بنسبة ٤,٨٦%، المشاركة في دورات تدريبية في مجـــالات أخرى بنسبة ٣,٦٤%.

٦-٣- توزع أفراد العينة بشكل عام على فئات التدريب تنازلياً ابتداءً مـــن المشاركة في دورات تدريبية في مجالات الإدارة، والمشاركة فـــي دورات تدريبية في مجالات أخرى بنسبة ٣٨,٠٦% لكلاً منهما، عدم

المشاركة في أي دورة تدريبية بنسبة ٢٣,٨٩%.

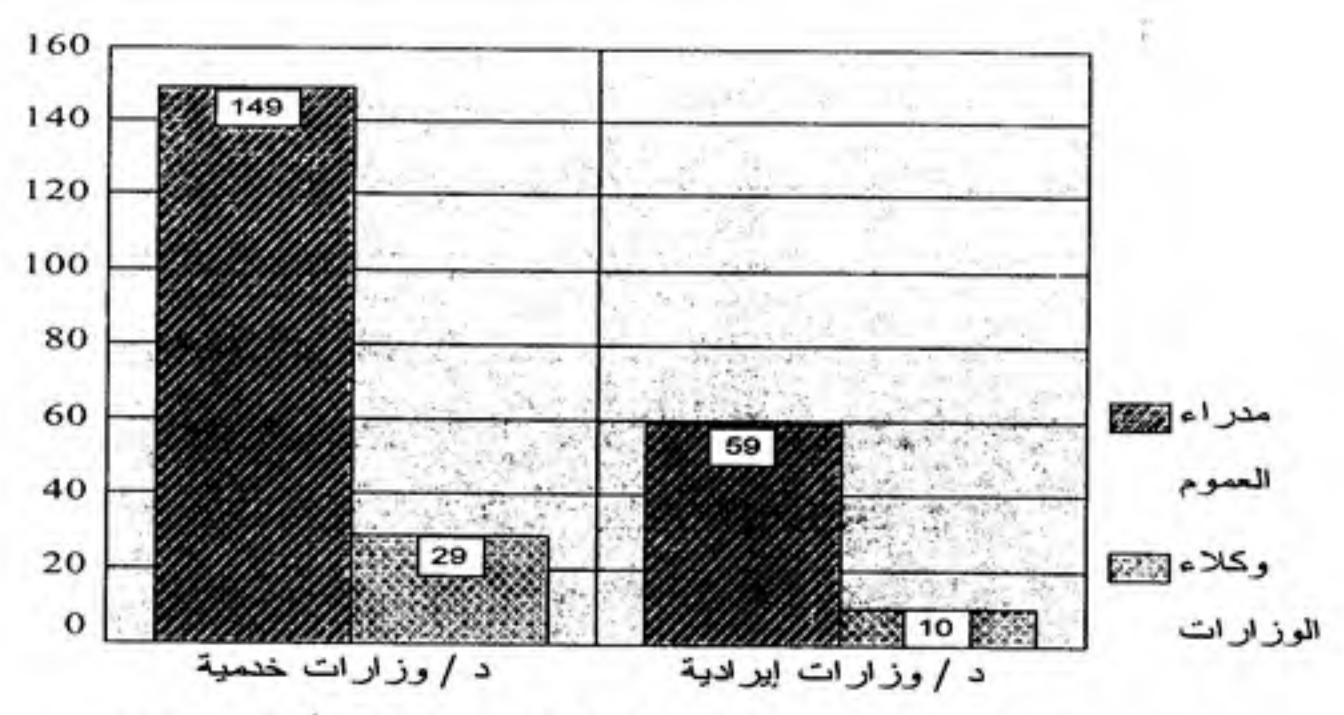
ويفسر الباحث ارتفاع نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة على التدريب في مجالات الإدارة والمجالات الأخرى غير الإدارية والتي معظمها فنية تتعلق بطبيعة نشاط ديوان الوزارة الذي يعمل فيه القائد الإداري، بارتفاع سنوات الخدمة للقيادات الإدارية، والتي قد تتطلب منه المشاركة في الدورات التدريبية، عند التدرج الوظيفي من وظيفة إلى أخرى. كما بينت النتائج أن أعلا نسبة من وكلاء الوزارات لم يشاركوا في التدريب، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مؤهلاتهم العلمية.

٧ - جهة العمل:

صنُفت دواوين الوزارات كما ذُكر سابقاً إلى دواوين وزارات خدمية، وأخرى إيرادية، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف توزيع أفراد عينة الدراسة على تلك الدواوين، حيث بلغ عدد أفراد العينة في دواوين الوزارات الخدمية ١٧٨ قائد إداري، بينما بلغ عددهم في دواوين الوزارات الإيرادية ٦٩ قائد إداري. كما هو موضح في الجدول رقم ٢٩، والرسم البياني رقم ١٣.

جدول رقم ٢٩ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل

جهة العمل	المستوى الوظيفي					
	مدراء عموم		وكلاء وزارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دواوين الوزارات الخدمية	١٤٩	%٦٠,٣٢	٢٩	%١١,٧٤	١٧٨	%٧٢,٠٦
دواوين الوزارات الإيرادية	٥٩	%٢٣,٨٩	١٠	%٤,٠٥	٦٩	%٢٧,٩٤
المجموع	٢٠٨	%٨٤,٢١	٣٩	%١٥,٧٩	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٣ مدرج التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير جهة العمل

يتبين من الجدول رقم ٢٩، والرسم البياني رقم ١٣، توزيع أفراد عينة الدراسة على دواوين الوزارات الخدمية الإيرادية على النحو الأتي:

٧-١- بلغت نسبة مدراء العموم في دواوين الوزارات الخدمية ٦٠,٣٢%، في حين بلغت نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرادية ٢٣,٨٩%.

٧-٢- بلغت نسبة وكلاء الوزارات في دواوين الوزارات الخدمية ١١,٧٤%، بينما بلغت نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرادية ٤,٠٥%.

٧-٣- بلغت نسبة أفراد العينة بشكل عام (مدراء عموم، ووكلاء وزارات) في دواوين الوزارات الخدمية ٧٢,٠٦%، بينما بلغت نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرادية ٢٧,٩٢%. وبالتالي فإن نسبة أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات الخدمية أعلا من نسبتهم في دواوين الوزارات الإيرادية.

ويفسر الباحث ارتفاع نسبة القيادات الإدارية العليا من أفـراد عينـة الدراسة في دواوين الوزارات الخدمية عن دواوين الوزارات الإيراديـة، بارتفاع عدد دواوين الوزارات الخدمية على دواوين الوزارات الإيرادية(*) من جهة، ومن جهة أخرى فأن اغلب دواوين الوزارات الإيرادية تتبعهـا مؤسسات وهيئات تتولى مهام إدارة المشروعات الاستثمارية المرتبطة بها، فعلى سبيل المثال وزارة الكهربا تتبعها المؤسسة العامة للكهربـا، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات تتبعها المؤسسة العامة للاتصالات السـلكية واللاسلكية ...... الخ، الأمر الذي أثر في الهياكل التنظيمية لتلك الدواوين (أي أنها قللت من التوسع الأفقي للهياكل التنظيمية، وبالتالي فإن وجود تلك المؤسسات قلل من عدد وظائف القيادة الإدارية العليا في تلك الـدواوين) على العكس من ذلك في دواوين الوزارات الخدمية التي تقسم إلى عدد من القطاعات بداخل كل قطاع عدد من الإدارات العامة، فعلى سبيل المثـال ديوان وزارات التربية والتعليم يتكون هيكله التنظيمي من خمسة قطاعات ويتكون الهيكل التنظيمي لكل قطاع من عدد من الإدارات العامة (خمـس إدارات عامة كحد أدنى).

ثالثاً: الدرجات الكلية لعينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسة:

يود الباحث قبل أن يقوم بعرض نتائج الدراسة أن يشير إلى الدرجات الكلية المحصلة لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس الدراسـة التـي اعتمد عليها في عملية التحليل الإحصائي للإجابة على أسـئلة الدراسـة

(*) يبلغ عدد دواوين الوزارات الخدمية ١٩ ديوان وزارة، بينمـا يبلـغ عـدد دواويـن الوزارات الإيرادية ٨ دواوين

والتأكد من صحة فرضياتها.

ووفقاً للخطوات الإجرائية المذكورة سابقاً عند حساب الدرجات الكلية المحصلة لعينة التجربة الاستطلاعية على مقياس الدراسة، يمكن الإشارة إلى الدرجات الكلية المحصلة للمبحوثين وعددهم ٢٤٧ قائد إداري من القيادات الإدارية العليا على مقياس الدراسة بأجزائه الثلاثة على النحو الأتي:

١- مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات.

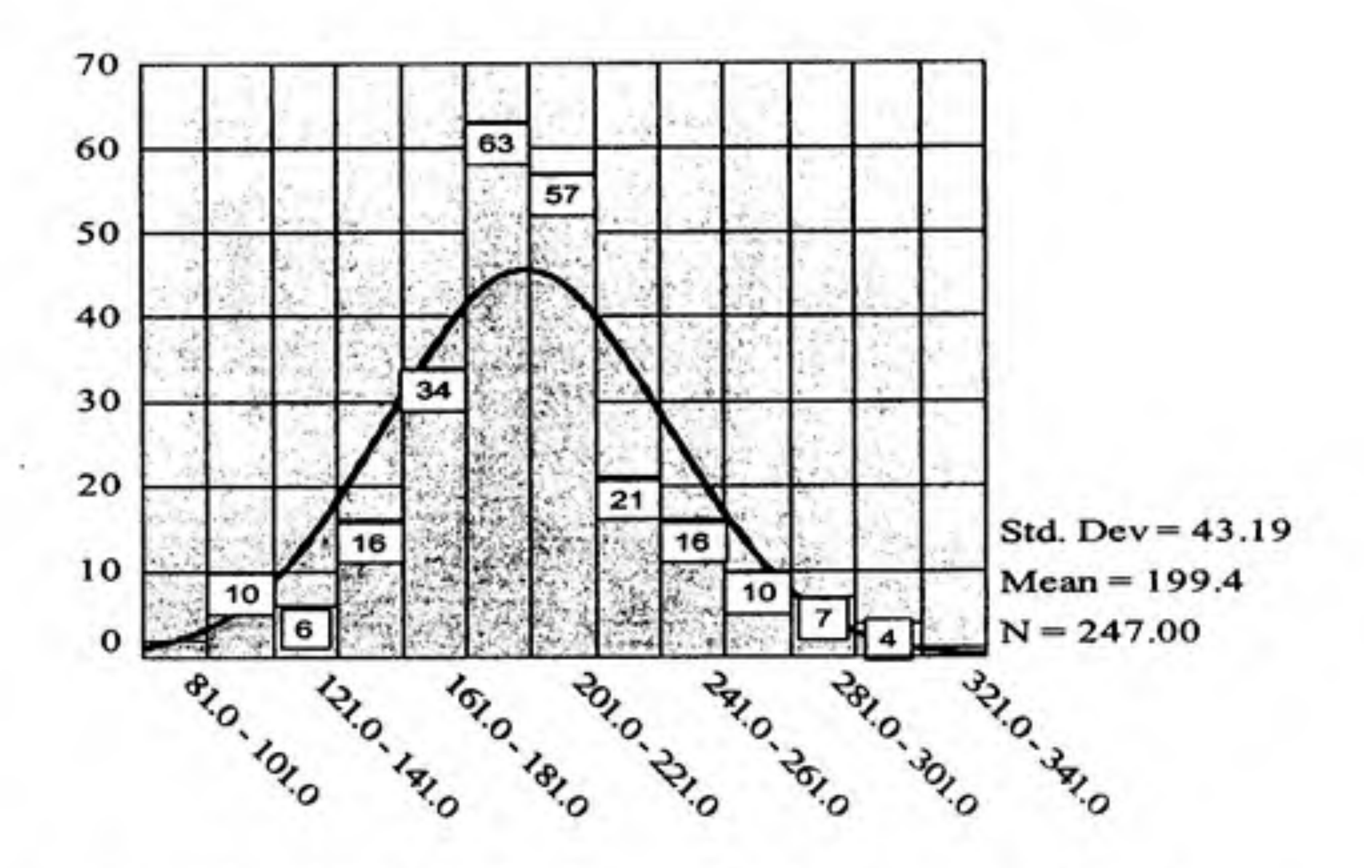
ذُكر سابقاً أن الدرجة الكلية للمستجيب تساوي مجموع درجات إجابته على جميع فقرات المقياس، وقد تراوحت الدرجات الكلية لعينة الدراسة على المقياس بين ٨٣ – ٣٢٦ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ١٩٩,٤٠ درجة، وانحراف معياري مقداره ٤٣,١٩١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,١٨٦ درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ١٩٨ درجة، بلغ منوالها ١٨٨ درجة، وُزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٣٠، والرسم البياني رقم ١٤. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ٧٢ – ٣٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٢١٦ درجة.

جدول رقم ٣٠ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات (ن=٢٤٧)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٨١ – ١٠٠	٢	٠,٨%
١٠١ – ١٢٠	١٠	٤,٠٥%

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
١٢١ – ١٤٠	٦	%٢,٤٣
١٤١ – ١٦٠	١٦	%٦,٤٨
١٦١ – ١٨٠	٣٤	%١٣,٧٧
١٨١ – ٢٠٠	٦٣	%٢٥,٥١
٢٠١ – ٢٢٠	٥٧	%٢٣,٠٨
٢٢١ – ٢٤٠	٢١	%٨,٥٠
٢٤١ – ٢٦٠	١٦	%٦,٤٨
٢٦١ – ٢٨٠	١٠	%٤,٠٥
٢٨١ – ٣٠٠	٧	%٢,٨٣
٣٠١ – ٣٢٠	٤	%١,٦٢
٣٢١ – ٣٤٠	١	%٠,٤
المجموع	١٢٠	%١٠٠

المتوسط الحسابي	١٩٩,٤٠
الانحراف المعياري	٤٣,١٩١
وسيط الدرجات	١٩٨
المنوال	١٨٨
معامل الالتواء	٠,١٨٦
المدى	٨٣ – ٣٢٦



رسم بياني رقم ١٤ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١٤ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد العينة يدركوا أن مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية متوسط الكفاية.

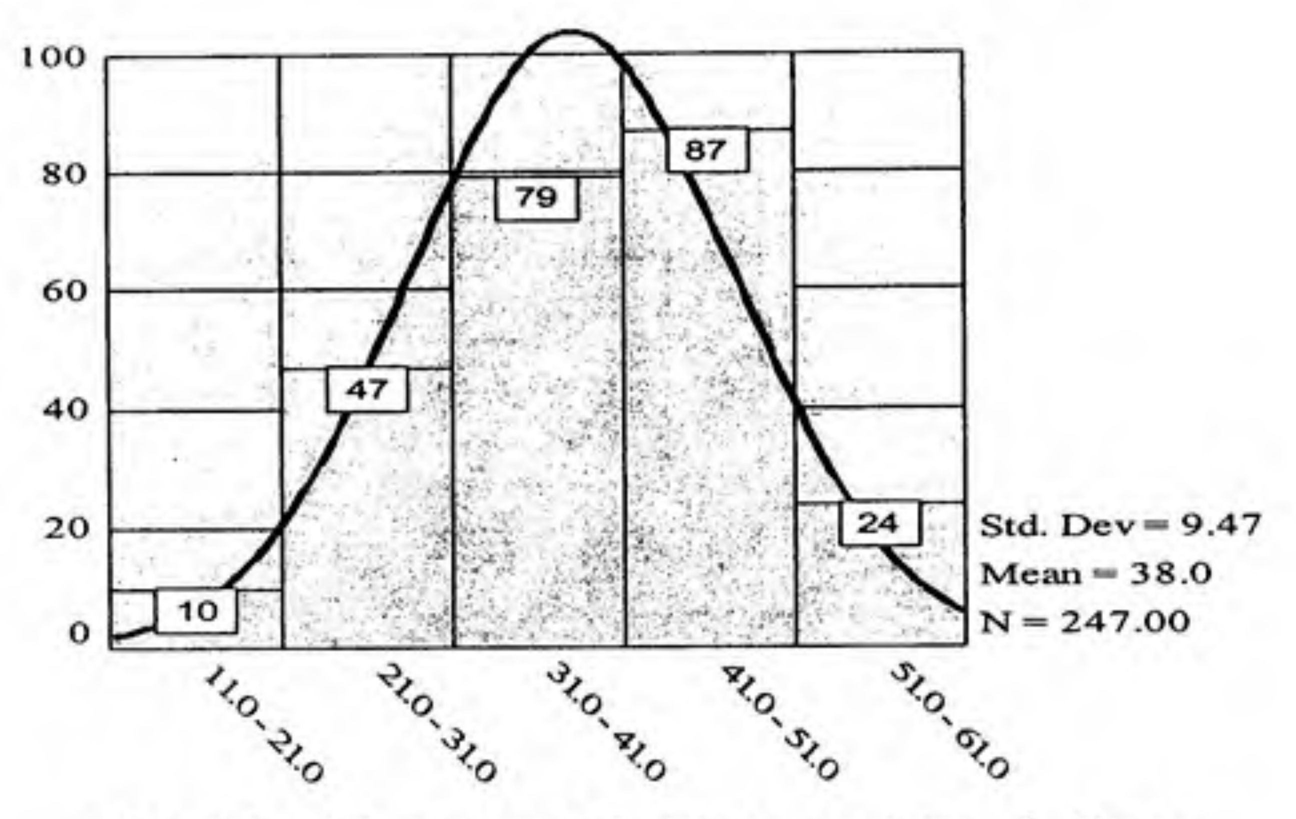
٢- مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

تراوحت الدرجات الكلية لعينة الدراسة على المقياس بين ١٣ - ٥٦ درجة بمتوسط حسابي يساوي ٣٨,٠٢ درجة، وانحراف معياري مقداره

٩,٤٧١ درجة، ومعامل التواء مقداره ٠,٣٧١- درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ٣٩ درجة، بلغ منوالها ٣٣ درجة، وزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٣١، والرسم البياني رقم ١٥. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ١٢ - ٦٠ درجة، بمتوسط حسابي يساوي ٣٦ درجة.

جدول رقم ٣١ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة النهائية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات (ن=٢٤٧)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
١١ - ٢٠	١٠	%٤,٠٥
٢١ - ٣٠	٤٧	%١٩,٠٣
٣١ - ٤٠	٧٩	%٣١,٨٩
٤١ - ٥٠	٨٧	%٣٥,٢٢
٥١ - ٦٠	٢٤	%٩,٧٢
المجموع	٢٤٧	%١٠٠
المتوسط الحسابي	٣٨,٠٢	
الانحراف المعياري	٩,٤٧١	
وسيط الدرجات	٣٩	
المنوال	٣٣	
معامل الالتواء	-٠,٣٧١	
المدى	١٣ - ٥٦	



رسم بياني رقم ١٥ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١٥ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد عينة الدراسة النهائية يقوموا باستخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين بدرجة متوسطة

٣- مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

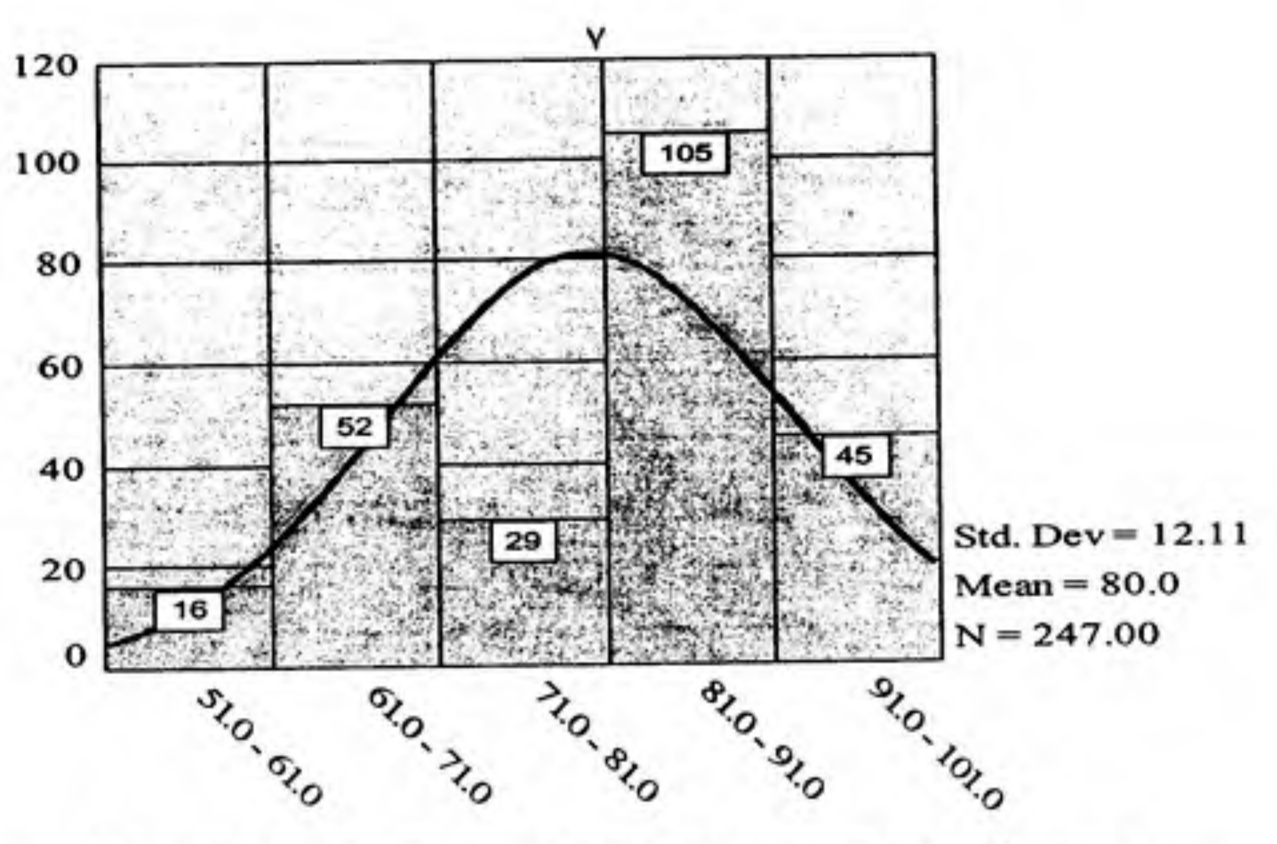
تراوحت الدرجات الكلية الفعلية للمبحوثين على المقياس بين ٥٢ – ١٠٠ درجة بمتوسط حسابي يساوي ٨٠,٠٢ درجة، وانحراف معياري

مقداره ١٢,١١٤ درجة، ومعامل التواء مقداره (٠,٤٨٧) درجة. وفي حين بلغ وسيط الدرجات ٨٢ درجة، بلغ منوالها ٨٢ درجة أيضاً، وُزعت تكرارياً كما هو موضح في الجدول رقم ٣٢، والرسم البياني رقم ١٦. علماً بأن الدرجات النظرية للمقياس تتراوح بين ٢١ – ١٠٥ درجة بمتوسط حسابي يساوي ٦٣ درجة.

جدول رقم ٣٢ فئات الدرجات والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال ومعامل الالتواء للدرجات الكلية لأفراد عينة الدراسة على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات (ن=٢٤٧)

فئات الدرجات	التكرار	النسبة
٥١ – ٦٠	١٦	٦,٤٨
٦١ – ٧٠	٥٢	٢١,٠٥
٧١ – ٨٠	٢٩	١١,٧٤
٨١ – ٩٠	١٠٥	٤٢,٥١
٩١ – ١٠٠	٤٥	١٨,٢٢
المجموع	٢٤٧	١٠٠%

المتوسط الحسابي	٨٠,٠٢
الانحراف المعياري	١٢,١١٤
وسيط الدرجات	٨٢
المنوال	٨٢
معامل الالتواء	-٠,٤٨٧
المدى	٥٢ – ١٠٠



رسم بياني رقم ١٦ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على مقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

يتبين من الرسم البياني رقم ١٦ أن منحنى التوزيع التكراري لدرجات عينة الدراسة النهائية على المقياس يميل نحو الالتواء السالب، حيث أن تكرارات أعلى الدرجات المحصلة للعينة على المقياس أكثر من تكرارات أقل الدرجات (أي أن أعلى الدرجات تتركز في جهة اليمين)، ويرجع ذلك إلى أن اغلب القيادات الإدارية العليا من أفراد العينة يدركوا أن فقرات المقياس تشكل معوقات تحد من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية بدرجة كبيرة.

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها :

هدفت الدراسة إلى: بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

في دواوين الوزارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيراديه). تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. تحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وتوفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين التدريب، إنها خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية بأنواعها المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ومن خلال استعراض الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، يمكن

عرض نتائجها عن طريق الإجابة على أسئلتها، ومن ثم التأكد من صحة فرضياتها، على النحو الأتي:

١- **السؤال الأول:**

ما مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

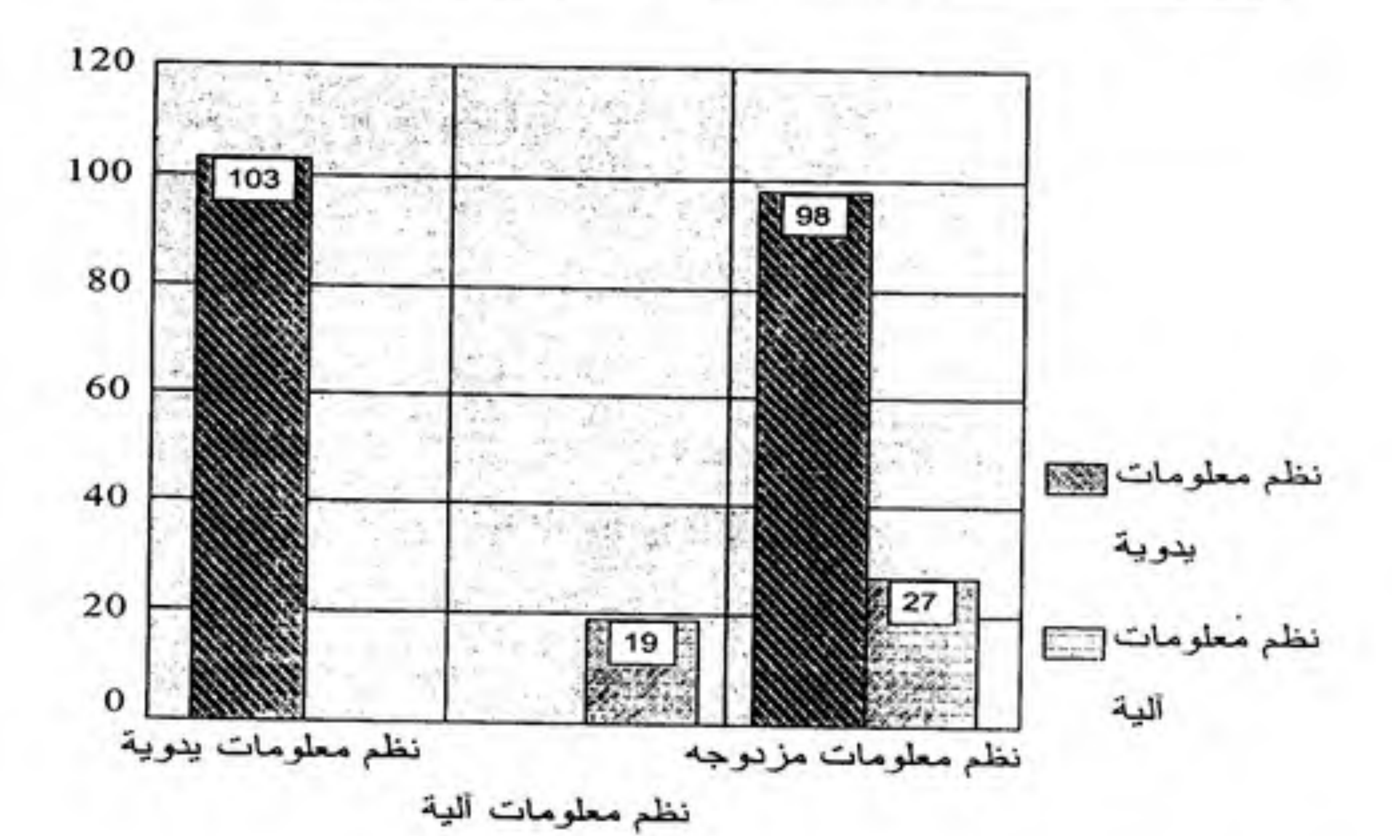
١-١- **عرض النتائج:**

لمعرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، تم إيجاد التوزيع التكراري، ومدرج التوزيع التكراري، ونسبة كل من: نظم المعلومات الإدارية اليدوية، والآلية، والمزدوجة (يدوية، وآلية)، وفقاً لاستخدامها في تلك الدواوين(*). كما هو موضح في الجدول رقم ٣٣، والرسم البياني رقم ١٧.

(*) كان يود الباحث أن يشير إلى نوع نظام المعلومات المستخدم في كل ديوان من دواوين الوزارات على حده (بمعنى هل هو نظام يدوي أم نظام آلي) حتى يتسنى له تحديد دواوين الوزارات التي تستخدم النظم اليدوية ودواوين الوزارات التي تستخدم النظم الآلية، إلا أن نتائج الدراسة بينت اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل ديوان على حده، فأجاب البعض باستخدام النظم اليدوية، والبعض أجاب باستخدام النظم الآلية، كما أجاب البعض الأخر باستخدام النظم المزدوجة. وعليه قام الباحث بتحديد مدى تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات وفقاً للطريقة المبينة.

جدول رقم ٣٣ التوزيع التكراري لأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات

أنوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات	التكرار	النسبة
نظم معلومات يدوية	١٠٣	%٤١,٧٠
نظم معلومات آلية	١٩	%٧,٦٩
نظـم معلومات مزدوجة (يدوية وآلية)	١٢٥	%٥٠,٦١
المجموع	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٧

مدرج التوزيع التكراري لأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات

يتبين من الجدول رقم ٣٣، والرسم البياني رقم ١٧، أن أعلى نسـبة ٥٠,٦١% تمثل نسبة استخدام نظم المعلومات المزدوجة، يأتي في المرتبة

الثانية استخدام نظم المعلومات اليدوية بنسبة ٤١,٧٠%، في حين أن استخدام نظم المعلومات الآلية يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٧,٦٩%.

وتعبر نظم المعلومات المزدوجة عن استخدام نظامين للمعلومات في نفس الوقت، إحداهما يدوي، والأخر آلي، والجدول رقم ٣٤ يوضح نسبة استخدام كل من: النظم اليدوية، والنظم الآلية وفقاً للأكثر استخداماً في النظم المزدوجة، كما يوضح الرسم البياني رقم ١٧ مدرج التوزيع التكراري لنظم المعلومات اليدوية، والآلية وفقاً للأكثر استخداماً في نظم المعلومات المزدوجة.

جدول رقم ٣٤ التوزيع التكراري لنظم المعلومات الآلية واليدوية وفقاً لاستخدامها في نظم المعلومات المزدوجة في دواوين الوزارات

نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في نظم المعلومات المزدوجة	التكرار	النسبة
نظم معلومات يدوية	٩٨	%٣٩,٦٨
نظم معلومات آلية	٢٧	%١٠,٩٣
المجموع	١٢٥	%٥٠,٦١

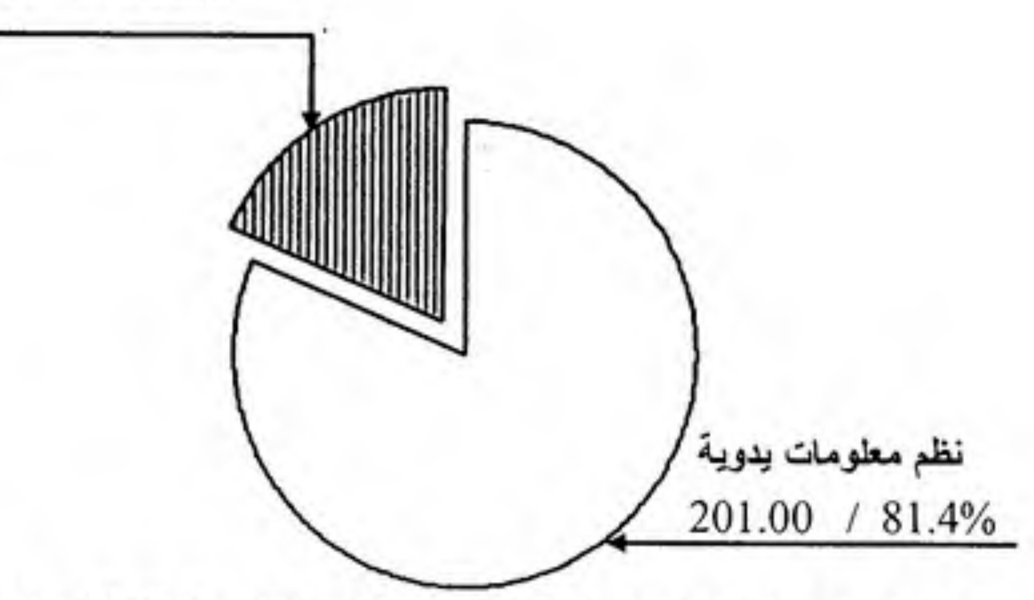
يتبين من الجدول رقم ٣٤ أن أعلى نسبة ٣٩,٦٨% تمثل نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية في نظم المعلومات المزدوجة، في حين بلغت نسبة استخدام النظم الآلية في النظم المزدوجة ١٠,٩٣%.

ولتحديد نسبة استخدام كل من نظم المعلومات اليدوية، ونظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات، تم إضافة نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية في نظم المعلومات المزدوجة ٣٩,٦٨% إلى نسبة

استخدام نظم المعلومات اليدوية بشكل مستقل ٤١,٧٠%، كما تم إضافة نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية في نظم المعلومات المزدوجة ١٠,٩٣%، إلى نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية بشكل مستقل ٧,٦٩%. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٥، والرسم البياني رقم ١٨.

جدول رقم ٣٥ التوزيع التكراري لنظم المعلومات الإدارية اليدوية والآلية وفقاً لاستخدامها في دواوين الوزارات

أنوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في دواوين الوزارات	التكرار	النسبة
نظم معلومات يدوية	٢٠١	%٨١,٣٨
نظم معلومات آلية	٤٦	%١٨,٦٢
المجموع	٢٤٧	%١٠٠



رسم بياني رقم ١٨ نسبة استخدام كل من نظم المعلومات الإدارية اليدوية والآلية في دواوين الوزارات

يتبين من الجدول رقم ٣٥، والرسم البياني رقم ١٨، ارتفاع نسبة استخدام نظم المعلومات اليدوية ٨١,٣٨%، في حين تنخفض نسبة استخدام نظم المعلومات الآلية ١٨,٦٢%.

١-٢- مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة، انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية، وبالتالي فإن هناك فجوة واسعة بين استخدام نظم المعلومات اليدوية، واستخدام نظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات.

وتتمثل نظم المعلومات الإدارية اليدوية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات في: نظام الملفات، ونظام السجلات بشكل رئيسي، في حين تعتمد بعض تلك الدواوين على نظام السجل العام والإحصاء، كما لم تظُهر نتائج الدراسة استخدام نظام البطاقات كأحد أنظمة المعلومات اليدوية في تلك الدواوين. أما نظم المعلومات الإدارية الآلية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، فتقتصر على استخدام نظام الحاسب الآلي، إذ لم تبين نتائج الدراسة استخدام أي نظام آلي أخر، كنظام الميكروفيلم الذي كان قد شهد توجهات لاستخدامه عام ١٩٧٨م عندما قامت وزارة الخدمة المدنية بشراء واقتناء أجهزة ومعدات الميكروفيلم، إلا أن تطبيقها واستخدامها في العمل الإداري لم يوفق لعدة أسباب، تمثلت أهمها في: إن عملية الاقتناء تمت بدون دراسة كاملة لتحديد حجم المشكلة، ومدى الحاجة لاقتناء هذه الأجهزة، ودون معرفة جيدة بهذه النظم وتكاليف تشغيلها، كما أن وزارة الخدمة المدنية لم تهيئ الظروف لاستخدامها، فعلى الرغم من أن تشغيل

هذه الأجهزة والمعدات يحتاج على الأقل إلى مشرف فني، ومشغل كاميرا، وفني طباعة، وفني صيانة، إلا أنها (أي وزارة الخدمة المدنية) قامت بإرسال موظف واحد للمشاركة في دورتين تدريبيتين قصيرتين خارج البلاد (القباطي، ١٩٩٨م: ١٣).

وعلى الرغم من امتلاك الأجهزة الإدارية الحكومية بما فيها دواوين الوزارات عدد من أجهزة الحاسوب الحديثة، حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن عدد الحواسيب في العينة التي تم مسحها من الأجهزة الإدارية للدولة والقطاعين العام والخاص(*) بلغت ٤٧٨٩٥ جهازاً، منها ٤٣٩٦١ جهاز حاسوب متوافق مع IBM، و١٤٨٥ جهاز حاسوب غير متوافق مع IBM، و٢٤٤٩ أجهزة حاسوب محمولة (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥)، إلا أن انتقاء هذه التقنيات تم في ظل غياب تصور واضح حول أولويات تطبيقاتها واستخداماتها، حيث يلاحظ غياب التطبيقات الهامة والرئيسية كاستخدامها في تصميم نظم المعلومات المساندة لاتخاذ القرارات. حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي أيضاً إلى توزع هذه الأجهزة وفقاً لطبيعة استخدامها في مجال البرامج التطبيقية بنسبة ٤٧,٥٢%، برمجة النظم وقواعد البيانات بنسبة ٢٦,٧٤%، التدريب بنسبة ١٠,٩٧%، الانترنت بنسبة ٦,٩٣%، برامج الرسوميات بنسبة ٢,٨٠%، استخدامات أخرى بنسبة ٥,٠٥% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٩).

(*) بلغ عدد الجهات الإدارية التابعة للقطاع الحكومي والعام في العينة ١٧٦ جهة إدارية، كما بلغت عد الجهات الإدارية التابعة للقطاع الخاص في العينة ٦٠ جهة إدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليـــه دراســـة الشـــامي ومطهــر (٢٠٠٦م)، والتي توصلت إلى أن معظم الأجهزة الإدارية الحكومية تمتلك عدد محدود من أجهزة الحواسيب، تستخدمها في إعداد كشوفات الرواتــب وإصدار الفواتير، كما توصلت إلى أن معظم البرمجيات المستخدمة فـــي الأجهزة الإدارية للدولة هي من نوع البرامج التطبيقية العامة الغرض مثل برنامج معالج الكلمات Word processing، ونظم إدارة قواعد البيانات Data management systems التي تستخدم في إنشاء قواعد البيانات والتعديل والإضافة والحذف إلى محتواها، وبرنامج Power point. كما توصلت دراسة شرف الدين (٢٠٠٤م) إلى أن الأجهزة الإدارية الحكومية تستخدم نوعية نمطية من التطبيقات تخدم مستويات مختلفــة وذو طبيعــة محدودة من أهمها: تطبيقــات الأجــور والمرتبــات Payroll system، تطبيقات الحسابات Accounting applications، مراقبــة المخــزون Inventory control applications، بــرامج الحمايـــة والصـــيانة Protection and security، برامج الرسوميات Graphics، بــرامج الإحصاء Statistical packages، برامج النشر المكتبي Publishing، برامج الخرائط GIS، وتوصلت أيضاً إلى التباين الكبير في حجم استخدام تطبيقات الحاسوب في الأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في: برنـــامج معالجة النصوص بنسبة ٤٢,٤٧%، برنامج الجــداول الحســابية بنســبة ٢٤,٤٦%، برنامج الحماية وأمن المعلومات بنســبة ١٥,٩٩%، برنـــامج الرسوميات بنسبة ٧,٠٨%، البرامج الإحصائية بنسبة ٦,٥٥%، بــرامج النشر الصحفي بنسبة ١,٥١%، برامج تصميم المواقــع بنســبة ١,٣٧%، البرامج العلمية المتخصصة بنسبة ٠,٣٤% برامج تصميم الخرائط بنســبة

٠,١٢%، برامج الوسائط المتعددة بنسبة ٠,٠٦%، برامج تطبيقات قواعد البيانات بنسبة ٠,٠٣%، برامج الأرشفة والفهرسة بنسبة ٠,٠١%.

ويتضح مما سبق أن برنامج معالجة النصوص يـأتي فـي مقدمـة الاستخدام، ويأتي هذا نتيجة لإحلال الحاسب الآلي محل الآلة الكاتبة فـي أعمال طباعة النصوص لدى كثيراً من الأجهزة الإدارية الحكومية، كما لم تظهر بيانات المسح المعلوماتي مدى استخدام الأجهزة الإدارية الحكوميـة لبرامج المخزون وتكاليف الإنتاج ومدى تكاملها في بيئـة الشـبكات مـع برامج الحسابات، الأمر الذي يبين أن معظم هذه التطبيقات تعتمـد علـى قواعد بيانات محدودة لاتخدم القيادات الإدارية العليـا بمـدها بالتقـارير الإحصائية اللازمة لاتخاذ القرارات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٥).

ويتبين مما سبق أيضاً عدم الاستفادة من تطبيقات تقنيات المعلومـات والاتصالات في تصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة كبيرة، وهذا مـا أدى إلى انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية كما بينت نتائج الدراسة، وبذلك فأن عمليـة جمـع البيانـات ومعالجتهـا، وحفـظ المعلومات، وطرق ووسائل تبادل وتزويد القيادات الإدارية بالمعلومـات مازالت تتم في اغلبها باستخدام الطرق التقليدية (نظم المعلومات اليدوية). كما يُلاحظ عدم وجود ربط ألي (نظم الشبكات) بـين الإدارات المختلفـة داخل دواوين الوزارات، ومن ثم بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكوميـة لتبادل وتزويد القيادات الإدارية بالمعلومات اللازمة لاتخـاذ القـرارات، وبالتالي فإن مرفقات ومسودات وصور المراسلات مازالت ترفق كأوليات للمعاملة وما يترتب على ذلك من أثار سلبية في عملية اتخاذ القـرارات،

حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي إلى أن إعداد البيانات والمعلومات في الجهات التي شملتها الدراسة من الأجهزة الإدارية للدولة تعتمد على: طريقة الرصد اليدوي بنسبة ٤٣,٢٤%، نظم معلوماتية بنسبة ٣٨,١٦%، التقدير والحساب بنسبة ١٨,٦٠%، أما الوسائط المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات فقد جاءت وسائل الاتصالات التقليدية في المرتبة الأولى بنسبة ٣٢%، يليها جمع البيانات والمعلومات من التقارير الإحصائية بنسبة ٢٦%، ثم من الكتب والمطبوعات بنسبة ٢٠%، المسوحات الميدانية بنسبة ١٢%، النظم الشبكية بنسبة ١٠% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥).

ويعد انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات (كما بينت نتائج الدراسة) احد أهم المعوقات التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في تلك الدواوين(*)، حيث توصلت دراسة حسن (١٩٨١م) إلى أن أهم متطلبات تطبيق بحوث العمليات تتمثل في القدرة على أنشاء قنوات اتصال جيدة مع الآخرين، وجود نظام جيد للمعلومات داخل المنظمة، وجود حاسبة الكترونية ذات قدرات مناسبة، كما توصلت إلى أن استخدام بحوث

(*) لقد أشارت عدد من الدراسات السابقة منها دراسة أحمد (١٩٩٨م: ٥٧٦) إلى أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات، لما لها من أثار ايجابية في تلك العملية، فهي تعمل على تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، الأمر نفسه الذي يعني أن عدم استخدام تلك الأساليب في عملية اتخاذ القرارات يترك اثاراً سلبية في تلك العملية (أي في عملية اتُخاذ القرارات).

العمليات يتطلب من متخذي القرارات قدراً مناسباً من المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع، وبالتالي فإن أي نقص في هذه المعلومات يؤدي إلى الكشف عن نواحي القصور في نظام المعلومات القائم في المنظمة الإدارية مما يترتب عليه غالباً إعادة النظر في هذا النظام ومحاولة تحسينه.

٢- **السؤال الثاني:**

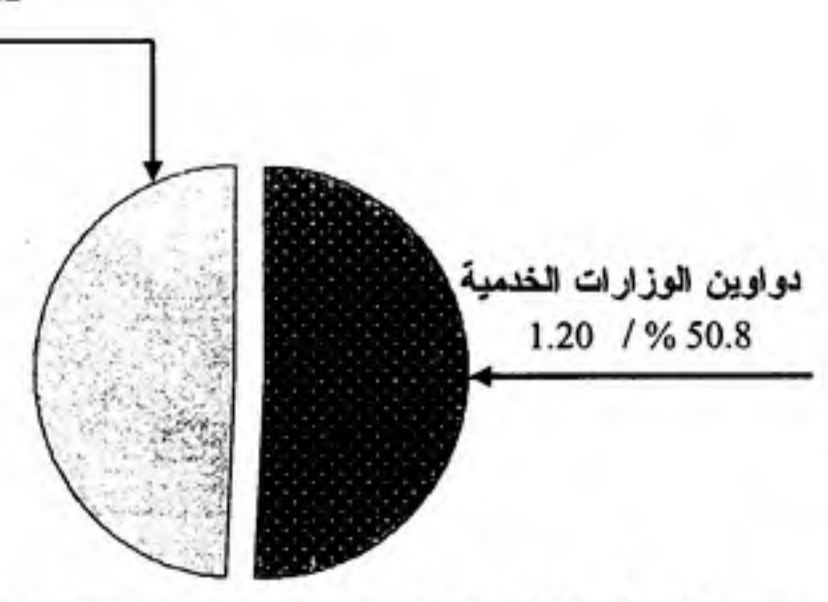
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٢-١- **عرض النتائج:**

باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)، كما اُستخرجت قيمة T-test لها عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٦، والرسم البياني رقم ١٩.

جدول رقم ٣٦ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)

نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات	الخدمية		الإيرادية		القيمة التائية T-test	درجة الحرية n - 1	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معيار	وسط حسابي	انحراف معياري			
	١,٢٠	٠,٣٩٩	١,١٦	٠,٣٦٩	٠,٦٧٢	٢٤٥	٠,٥٠٢



رسم بياني رقم ١٩ الفروق بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية)

يتبين من الجدول رقم ٣٦، والرسم البياني رقم ١٩، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات الخدمية ١,٢٠، بانحراف معياري مقداره ٠,٣٩٩. كما بلغ المتوسط الحسابي لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات الإيرادية ١,١٦، بانحراف معياري مقداره ٠,٣٦٩. كما بلغت قيمة T-test ٠,٦٧٢ وهي غير دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥.

وما سبق يقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

٢-٢- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية). وعليه، فإن دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية تتشابه في نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً فيها. ويفسر الباحث ذلك بالنمط الإداري المتبع في إدارة دواوين الوزارات الإيرادية والخدمية بشكل عام، والذي يغلب عليه الطابع الكلاسيكي، فعلى الرغم من تطور الفكر الإداري، وظهور عدد من النظريات الإدارية الحديثة التي سمة بالإدارة، ومن ثم بالعملية الإدارية(*)، كنظرية علم الإدارة، نظرية النظم، النظرية الموقفية، النظرية الرياضية، نظرية القرارات، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية في الإدارة (العلاق، ١٩٩٩م: ٥٠، ٥١)، كذلك نظرية البحث عن التميز، نظرية إدارة الجودة الشاملة، نظرية الإدارة الالكترونية، نظرية إدارة نظم المعلومات (محمد، ٢٠٠١م: ٧١)، إلا أن الإدارة في اليمن مازالت تخضع للفكر ومن ثم للنمط والأسلوب

(*) لقد قامت بعض دول العالم بتطبيق بعض من تلك النظريات، في حين قامت بعض الدول الأخرى بالجمع بين تطبيق أكثر من نظرية منها في إدارة أنشطتها المختلفة فكانت عاملاً رئيسياً في نمو وتقدم وتطور تلك الدول.

البيروقراطي الرتيب في إدارة مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية سـواء كانت خدمية أو إيرادية، وفي حين يعد النظام الإداري البيروقراطي نظاماً إدارياً له خصائصه ومبادئه الجيدة(**)، إلا أنها تبرز مجموعة من الاخطأ (المشاكل) عند التطبيق العملي لذلك النظام، تتمثل أهمها في: إن الوسـائل تصبح غايات، الجمود وعدم المرونة، الـروتين (الرتابـة)، المظهريـة والشكلية، مقاومة التغيير، المغالاة في تطبيـق البيروقراطيـة (المـرض البيروقراطي) (العلاق، ١٩٩٩م: ٦٤، ٦٥)، وهذا ما ينطبق على الـنمط البيروقراطي الممارس في إدارة دواوين الوزارات الخدميـة والإيراديـة. كما أن تلك الممارسات الخاطئة للبيروقراطية، أدت إلـى سـيادة ثقافـة تنظيمية في دواوين الوزارات، تمثلت في ظهور مجموعـة مـن القـيم والمعايير والاتجاهات والأنشطة والسلوكيات السلبية التي شـملت القـادة الإداريين والموظفين على حداً سواء، والتي انعكست أثارها على الإدارة.

كما تتشابه دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية في القيادات الإدارية من حيث خصائصهم الشخصية بشكل عـام، ومـؤهلاتهم وتخصصـاتهم العلمية على وجه الخصوص، الأمر الذي أثر في توجهاتهم نحو تطبيـق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، إذ أن البعض منهم تنعدم لـديهم المعرفة الكاملة بهذه النظم وكيفية استخدام تقنيات المعلومات، في حين أن البعض الأخر منهم يقاوم التغيير خوفاً من كشف الاخطأ وتغيير الأوضاع

(**) تتمثل مبادئ البيروقراطية المثالية في: تقسيم العمل والتخصص والتنميط، حرفيـة تنفيذ واحترام القوانين واللوائح، تدرج الوظائف في مسـتويات السـلطة، القواعـد والتعليمات والتوجيهات، استخدام الخبراء والأكفاء من الكوادر المؤهلة، وجود نظام خدمة، التدوين الكتابي، طابع السرية (العلاق، ١٩٩٩م: ٦١ - ٦٣).

السائدة، أما البعض الأخر فتنعدم لديهم الرؤية لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات في إحداث نقله نوعيه في أداء الأجهزة الحكومية، والبعض الأخر يعتقد بالنجاح في الإدارة، ومن ثم في اتخاذ القرارات السليمة بدون استخدام تلك التقنيات.

كما تفتقر دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية إلى الكوادر المؤهلة تأهيلاً علمياً في مجال المعلوماتية، والقادرة على التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات، يضاف إلى ذلك محدودية فرص التدريب، وطبيعة البرامج التدريبية التي تقيمها دواوين الوزارات لموظفيها في مجال المعلوماتية، كما أن دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية على حداً سواء تتأثر بالبيئة اليمنية التي تفتقر إلى المقومات الأساسية للمعلوماتية الذي منها: عدم توفر الخبرات المحلية سواء في صناعة البرمجيات أو في صناعة المعدات والأجهزة، وتفشي الأمية الالكترونية بين أفراد المجتمع.

وفي حين تعد الموارد المالية احد الموارد الهامة لتطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في مجال الإدارة، خاصة وأن جميع تلك التقنيات في الجمهورية اليمنية مستوردة من خارج البلاد بالعملات الأجنبية، إلا أن اليمن بشكل عام، ومن ثم دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية تعاني من النقص في مواردها المالية من جهة، كما أن لمركزية الشئون المالية من قبل وزارة المالية دوراً في تشابه تلك الدواوين في الموارد المالية من جهة أخرى، فعلى الرغم من أن طبيعة نشاط بعض دواوين الوزارات إيرادية كما ذُكر سابقاً وفقاً للتمييز بين مصطلحي رسوم

الخدمة وتكاليفها[*]، إلا أن تلك الدواوين غالباً ما تتبعها مؤسسات ووحدات إدارية تتولى مهام إدارة أنشطتها الإيرادية، كما تقوم كل وحده إدارية من تلك الوحدات بتوريد إيراداتها إلى حسابات خاصة بها في البنك المركزي اليمني، وتكون تلك الحسابات مفتوحة لوزارة المالية، لسحب المبالغ المالية التي تريدها دون قيد أو شرط، يضاف إلى ذلك أن وزارة المالية تقوم باعتماد موازنة مالية رئيسية للدولة بشكل عام، تتفرع منها موازنات فرعيه لكل وحده إدارية ولكل جهاز إداري إيرادي وخدمي، يدرج فيها كافة المبالغ المالية اللازمة لمواجهة أنشطة تلك الأجهزة الإدارية، وبالتالي لا يمكن لأي جهاز إداري التصرف إلا في حدود موازنته السنوية. كما أن أي مشروعات أو إصلاحات تتبناها أي وزارة لابد من عرضها على مجلس الوزراء لاتخاذ قرار بشأنها.

كما أن عدم توفر التشريعات القانونية المنظمة لتطبيق واستخدام تقنيات المعلومات، ومن ثم نظم المعلومات الآلية تشمل دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية على حداً سواء. يضاف إلى ذلك عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات على المستوى الوطني. كذلك التخطيط غير السليم في دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة.

وعليه، فإن جميع دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية تخضع لفكر

(*) يقصد برسوم الخدمة الرسوم الرمزية التي يدفعها المستفيد مقابل حصوله على الخدمة كرسوم تسجيل الطلاب في المدارس الحكومية..........الخ، أما مصطلح تكاليف الخدمة فيعبر عن ثمن الخدمة بمعنى تكاليفها مضاف إليه الأرباح.

إداري وثقافة تنظيمية، وأنظمة مالية وإدارية، وقواعد قانونية واحدة، كما تفتقر إلى الكادر الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) المتخصــص فــي مجال المعلوماتية، كما أن كليهما يعمل ضمن البيئة اليمنية التي تفتقر إلى المكونات أو المقومات الأساسية للمعلوماتية، الأمر الذي أدى إلــى عــدم وجود تمييز من شأنه أن يسهم في وجود فروق بين تلك الــدواوين علــى مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصــلت دراسة Al- Rafee and Cronan and Ali (2004) إلى عدم وجــود أية فروق معنوية ما بين ثقافتين مختلفتين فــي رؤيتهمــا لســيناريوهات مختلفة تتعلق باستخدام نظم المعلومات.

٣- <u>السؤال الثالث:</u>

ماهي المعوقات التي تحد من تطبيــق واســتخدام نظــم المعلومــات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات؟

٣-١- <u>عرض النتائج:</u>

بينت نتائج السؤال الأول من هذه الدراسة انخفاض مستوى اســتخدام نظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات، حيــث لــم تتجــاوز نســبة استخدامها ١٨,٦٢%، وارتفع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدويــة إذ وصلت نسبة استخدامها إلى ٨١,٣٨%، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود أي ديوان من دواوين الوزارات الخدمية والإيرادية الــ ٢٧ يُستخدم فيــه نظام معلومات ألي بشكل متكامل، يمكن الاعتماد عليه في عمليــة اتخــاذ القرارات الإدارية المختلفة، فأما تُستخدم النظم الآلية مع الــنظم اليدويــة

بشكل مزدوج (تكاملي)، أو يقتصر استخدام النظم الآلية في بعض القطاعات أو الإدارات فقط، أو في أنجاز بعض الأعمال والمهام الإدارية واتخاذ بعض القرارات. وبالتالي فإن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحد من استخدام هذه النظم في دواوين الوزارات، والتي تم تحديدها (أي المعوقات) من قبل القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات(*) بالمعوقات المذكورة في الجدول رقم ٣٧. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تفاوت تأثير تلك المعوقات من معوق إلى أخر حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ٢,٦٣ – ٤,٤٩. كما هو موضح في الجدول رقم ٣٧، والرسم البياني رقم ٢٠.

جدول رقم ٣٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات

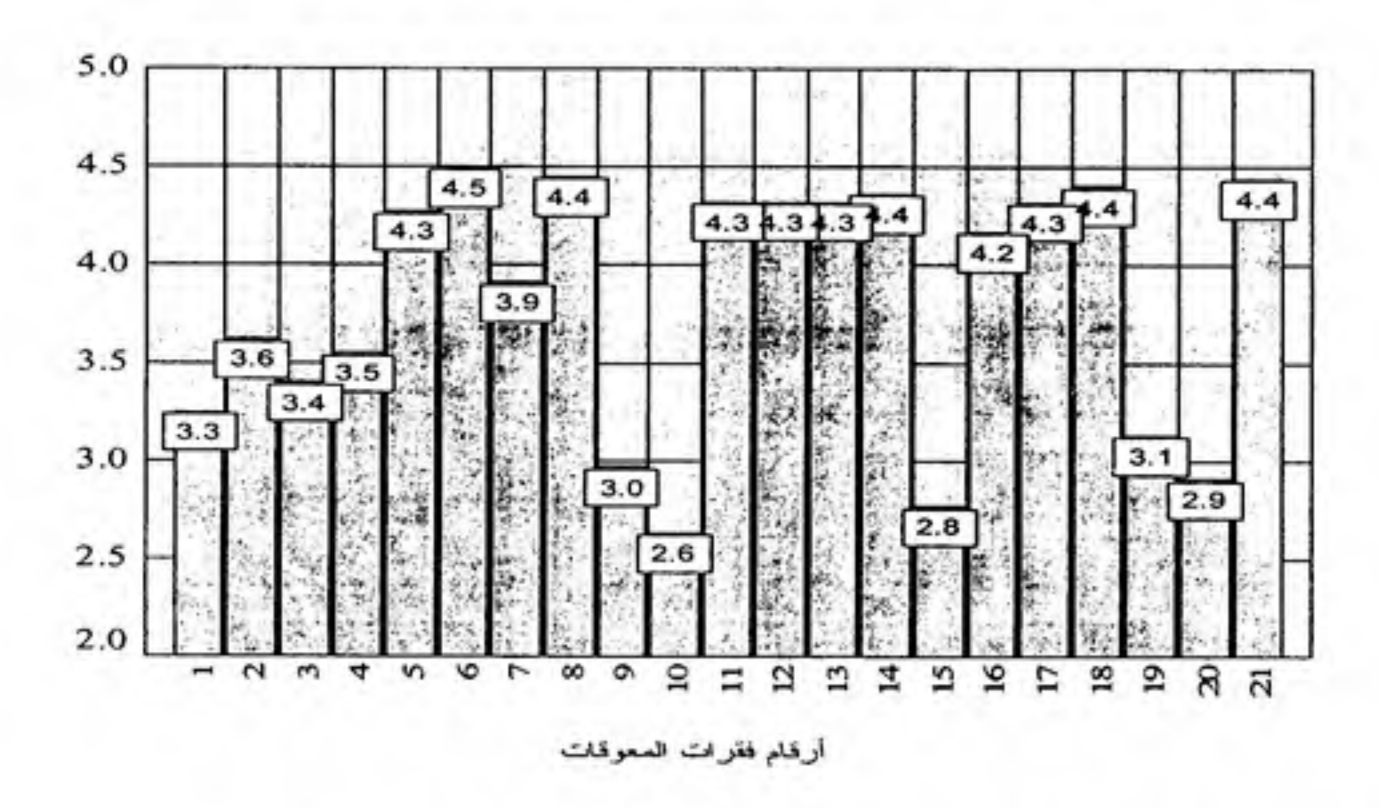
م	معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات	٣,٢٥	١,٤٠٥	١٣
٢	قاعدة البيانات الحالية لا تتيح استخدامها	٣,٦٢	١,٢٧٦	١٠
٣	تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات	٣,٤٠	١,٢٦٨	١٢

(*) وفقاً لما سبق ذكره في الفصل الثالث.

م	معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها	٣,٥٥	١,٠٩١	١١
٥	عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لدواوين الوزارات الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها	٤,٢٧	٠,٩١٦	٧
٦	غياب التنسيق مع دواوين الوزارات ذات العلاقة	٤,٤٩	٠,٦٣٧	١
٧	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها	٣,٩١	١,١٦٧	٩
٨	التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٤,٤٥	٠,٨٠٩	٢
٩	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة	٢,٩٧	١,٣٥١	١٥
١٠	ارتفاع التكلفة	٢,٦٣	١,٣٤٦	١٨
١١	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها	٤,٣٢	٠,٨١٦	٦
١٢	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدامها	٤,٣٢	٠,٨٦٩	٦ مكرر
١٣	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم	٤,٣٢	٠,٨١٧	٦ مكرر
١٤	خوف بعض القيادات الإدارية العليا	٤,٣٦	٠,٩٢٦	٥

م	معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	من تغيير الأوضاع القائمة			
١٥	افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها	٢,٧٧	١,٣٠٢	١٧
١٦	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٤,١٧	٠,٩٦٦	٨
١٧	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية	٤,٣٢	٠,٩١١	٦ مكرر
١٨	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة	٤,٤٠	٠,٧٩٥	٤
١٩	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات	٣,١٣	١,٣٧٢	١٤
٢٠	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي	٢,٩١	١,٣٧٥	١٦

م	معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢١	تفشي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية	٤,٤٤	٠,٨٤٣	٣



رسم بياني رقم ٢٠ تدرج معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

يتبين من الجدول رقم ٣٧، والرسم البياني رقم ٢٠، أهم معوقات استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، والتي تم تحديدها من قبل القيادات الإدارية العليا كما ذكر سابقاً، حيث كان في مقدمتها غياب التنسيق مع دواوين الوزارات ذات العلاقة ٤,٤٩، التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة

٤,٤٥، تفشي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية ٤,٤٤، قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ٤,٤٠، خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة ٤,٣٦، وتأتي المعوقات، عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها، ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدمها، عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم، عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية، في المرتبة السادسة بمتوسطات حسابية متساوية ٤,٣٢ لكل واحداً منها، تليها عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لدواوين الوزارات الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها ٤,٢٧، عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ٤,١٧. وتمثل العوامل الإحدى عشرة السابقة أهم تلك المعوقات وبدرجة أقل أهمية وتأثيراً تأتي العوامل الستة الآتية: الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها ٣,٩١، قاعدة البيانات الحالية لا تتيح تطبيقها واستخدامها ٣,٦٢، عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها ٣,٥٥، تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات ٣,٤٠، عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات ٣,٢٥، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات ٣,١٣. وبالرغم من أن العوامل الستة السابقة تعتبر أقل أهمية وتأثيراً من العوامل الإحدى عشرة الأولى كما ذُكر سابقاً، إلا أن العوامل

الأربعة الآتية تعتبر أقل أهمية وتأثيراً منهما، والتي تتمثل في: عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة ٢,٩٧، عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي ٢,٩١، افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية ٢,٧٧، ارتفاع التكلفة ٢,٦٣.

٣-٢- **مناقشة النتائج:**

أظهرت نتائج الدراسة اختلاف تأثير معوقات استخدام نظم المعلومات الآلية في دواوين الوزارات من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا (عينة الدراسة) في تلك الدواوين[*]. إلا أن هذه المعوقات بشكل عام، تمثل أهم العوامل التي تحول دون التوسع في توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة، وبناء الشبكات، والتدريب الواسع والمكثف لكل العاملين في الأجهزة الإدارية الحكومية على استخدام تقنيات المعلومات ومن ثم التحول نحو الحكومة الالكترونية، حيث تشكل حزمة من التحديات الاجتماعية والثقافية والعلمية والاقتصادية والقانونية التي ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بالتحديات الإدارية. فعلى الرغم من ظهور مستجدات [وتطورات] كثيرة [ومتسارعة] في مجال تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مجال الإدارة في كثير من بلدان العالم، إلا أن استخدامها بل وبنيتها الأساسية في اليمن

(*) تعتبر تلك المعوقات، معوقات تحد من تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في مجالات الإدارة في دواوين الوزارات، وذلك للصلة الوثيقة بين نظم المعلومات الإدارية الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث تعتبر النظم الآلية للمعلومات احد تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات التي تستخدم في مجال الإدارة.

مازال محدوداً، كما أن بعض المكونات الأساسية لتقنية المعلومات ما تزال تحت طور التأسيس وتتطلب الكثير من الإمكانيــات الماديــة والكــوادر البشرية المؤهلة حتى يتم اكتمال تأسيسها والاستفادة منها فــي الأجهــزة الإدارية الحكومية على وجه الخصوص (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٣١).

ولقد بينت نتائج الدراسة أن ضعف وغياب التنســيق بــين دواويــن الوزارات يأتي في مقدمة تلك المعوقات، الأمر الذي جعلها تعمل كجــزر منعزلة، وبالتالي قامت كل وزارة برسم خططها وإستراتيجياتها واختيــار تقنياتها الأولية بمعزل عن الوزارات الأخرى، دون الاستفادة المتبادلة من الخبرات والكوادر المؤهلة والبرامج والتقنيات المستخدمة والاستشــارات الفنية، وهذا بدوره شكل إهداراً للجهد والمال من جهة، وتضــارب فــي المعلومات حد من عملية استفادة متخذي القرارات منها من جهة ثانية، كما يولد مستقبلاً صعوبة في عملية الربط الآلي بين هذه الأجهزة مــن جهــة ثالثة (الهمداني، ٢٠٠٣م: ١٢)، كما أن القصور في التنسيق وتنظيم المهام والأنشطة الجارية في حقل المعلومات، أدى إلى تعدد الهيئــات والجــان والإدارات والجهات الحكومية المسئولة على اقتنــاء تقنيــات المعلومــات والاتصالات من جهة، كما شكل عائقا أمام تكامل العمل المعلوماتي بــين القطاعات والإدارات المختلفة داخل كل وزارة بشكل خاص، وبين مختلف الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بشكل عام، من جهة ثانية.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط للمنظمات الإدارية العامة والخاصة، ومن ثم لإنجاز المهام والواجبات والأعمال الإدارية فيهــا، إلا أن معظــم الدول النامية التي تعتبر اليمن إحداها تعاني من غياب التخطــيط الســليم،

وما يترتب على ذلك من عدم الوضوح في تحديد أهداف خطط التنمية. حيث يرى (Gross, 1965: 263-275) أن التخطيط في الدول النامية ليس تخطيطاً بالمفهوم الصحيح، لأن هناك فجوة بين الخيال (أي بين ما هو مطلوب تحقيقه) وبين الحقيقة (أي الواقع العملي القائم)، ويفسر ذلك بأن الأهداف المحددة في خطط التنمية في هذه الدول أهداف واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل، ويرجع ذلك من وجهة نظره إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية لا تتلاءم مع أوضاعها وظروفها وإمكانياتها (نقلاً عن كنعان، ٢٠٠٣م: ٣٢٧، ٣٢٨). وهذا ما يمكن إسقاطه على خطط التنمية المعلوماتية في الجمهورية اليمنية، حيث سعت الأجهزة الإدارية الحكومية إلى اقتناء تقنيات المعلومات في ظل غياب الرؤية الواضحة لأولويات تطبيقاتها في مجالات الإدارة، الأمر الذي أدى إلى استخدام تلك التقنيات في أعمال السكرتارية وإحلالها محل الآلة الكاتبة بصورة كبيرة جداً، دون الاستفادة من تلك التقنيات في تصميم نظم المعلومات الإدارية.

وتعتبر اليمن من الدول التي ترتفع فيها نسبة أمية القراءة والكتابة، وتزداد المشكلة عمقاً عند الحديث عن الأمية الالكترونية، حيث تشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن: عدد أجهزة الحاسوب الشخصية دخل البلاد ١٤٠٠٠٠ حتى منتصف عام ٢٠٠١م، عدد أجهزة الحاسوب في المنازل ١٠٠٠٠ حتى نهاية عام ٢٠٠١م، كثافة استخدام الحواسيب الشخصية (جهاز لكل ألف نسمة) ٠,٦٤ حتى نهاية عام ٢٠٠١م، عدد المشتركين بشبكة الانترنت ٩٩٢٠، بينما عدد المستخدمين

للانترنت ٥٩٥٢٠ بمعدل ستة للاشتراك الواحـد حتـى منتصـف عـام ٢٠٠٢م، عدد المستخدمين للانترنت / عدد السكان ٠,٣١% حتى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد مزودي خدمة الانترنت شركتين حتى منتصـف عـام ٢٠٠٢م، العدد الإجمالي للمواقع اليمنية على المزود المحلي ١٨٣ حتـى منتصف عام ٢٠٠٢م، عدد القادرين على استخدام الحاسوب إلى إجمـالي عدد السكان ١,٥٤% حتى منتصف عـام ٢٠٠٢م، عـدد المتخصصـين بمجالات المعلوماتية بجميع التخصصات دبلـوم ثـانوي فـأعلى ٨٠٠٠ (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٣). وبالتالي فإن هذه المؤشرات توضح عمق مشكلة الأمية الالكترونية التي تشكل عقبة تواجـه دواويـن الوزارات في الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، فـي تصـميم نظمها المعلوماتية بصورة خاصة، وفي ممارسة وظائفها وتقديم خـدمتها للمستفيدين بصورة عامة، حيث لا يستطيع الطرف الأخر (المستفيد مـن خدمات الأجهزة الإدارية) التعامل مع هذه التقنيات في سبيل الحصول على الخدمة.

أما ما يتعلق بتأهيل وتدريب الموارد البشرية في مجالات المعلوماتية، فأن تطبيقات التعليم الالكتروني في اليمن لا يزال في البداية ويحتاج إلـى اهتمام وتطوير كبيرين، حيث أن تجهيز المدارس بتقنيات المعلومـات لا يزال محدوداً للغاية وهو قيد البحث والدراسة، إذ تشير بيانـات المسـح المعلوماتي إلى أن نسبة ٢٥,٧% من المدارس الحكومية توجد فيها معدات معلوماتية، وعلى الرغم من ارتفاع النسبة في مدارس التعليم الخاص إلى ٩٢,٣% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٥)، إلا أن تلك المدارس

العامة والخاصة لا تستخدم هذه التقنيات بشكل كبير في العملية التعليمية للطلاب، وإنما تستخدمها في إنجاز بعض الأعمال الإدارية البسيطة كالطباعة وحفظ بعض المعلومات، يضاف إلى ذلك قلة عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس الأهلية مقارنة بعدد الطلاب الملتحقين بالمدارس الحكومية. وعلى الرغم من وجود ١٥ جامعة في الجمهورية اليمنية منها سبع جامعات حكومية، إلا أن عدداً محدوداً من هذه الجامعات تتركز فيها تخصصات تقنيات المعلومات والاتصالات وقد لا تشكل اهتماماً ملحوظاً لدى مسئوليها في التفاعل مع احتياجات سوق العمل، ومما هو جديراً بالذكر أنه حتى عام ٢٠٠١م لم تتمكن كليتا الهندسة والعلوم بجامعة صنعاء اعرق جامعة في اليمن من تلبية احتياج سوق العمل بخريجي تخصصات تقنيات المعلومات والاتصالات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١٠٦). كما أن نصيب تقنيات المعلومات والاتصالات لم يأخذ موقعه في سياسة التعليم الفني والتقني، يضاف إلى ذلك حداثة التعليم في كليات المجتمع. ومن الملاحظ أن المعاهد الخاصة التي يديرها الأفراد وبعض شركات تقنيات المعلومات تساهم مساهمة فعالة في دعم وتلبية احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة في تقنيات المعلومات والاتصالات حيث تقوم عدد كبير من الشركات الخاصة بعملية تدريب وتأهيل الشباب اليمني في مجال البرمجة والشبكات والصيانة وغيرها ومن المتوقع أن يساهم القطاع الأهلي في تطوير التدريب المهني وتنمية الموارد البشرية (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١٠٧). ومما لاشك فيه أن هناك معوقات تواجه العملية التعليمية في تخصصات المعلوماتية والاتصالات، حيث أشارت بيانات المسح المعلوماتي إلى أن تلك المعوقات لدى الكليات المشمولة بالمسح

تتركز في: شحة الإمكانيات المادية بنسبة ٣٤,٢٩%، ندرة الكادر الوطني المتخصص بنسبة ٣٤,٢٩%، ضعف خطط وسياسات التعليم في مجال المعلوماتية بنسبة ٣١,٤٣% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٣). كما أظهرت بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أن عدد الموارد البشرية العاملين والمؤهلين تأهيلاً علمياً في مجال تقنيات المعلومات لدى الجهات المشمولة بالدراسة قدر بحوالي ١٩٨١ متخصصاً بمعدل ٨,٤ مختص في الجهة الواحدة يحملون مؤهلات دبلوم متوسط فاعلي في تخصصات المعلومات وتقنيات المعلومات والاتصالات. أما الموارد البشرية العاملين في مجال المعلوماتية بشكل عام بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية فقد بلغ عددهم ٤٠٠٥ مشتغل، منهم ٣٩٣٢ مشغل حاسوب، كما أشارت نفس البيانات إلى توزيع احتياجات الجهات المشمولة بالدراسة من الموارد البشرية في مجال المعلوماتية في تخصص البرمجة بنسبة ١٧,١٨%، تحليل النظم بنسبة ١٦,٥٤%، فني حاسوب بنسبة ١٤,٨٦%، هندسة الحاسوب بنسبة ١٤,٦٠%، نظم المعلومات بنسبة ١٣,٨٢%، المكتبات بنسبة ١٢,١٤%، الاتصالات بنسبة ١٠,٨٥% (.المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١٠). وبالتالي فإن عملية اكتساب المهارات والخبرات في مجال تقنيات المعلومات لا تزال في البداية، حيث تتضح الحاجة الملحة إلى توفير الكادر المعلوماتي الذي سيعهد إليه القيام بدوره المأمول في التعامل بتقنيات المعلوماتية ويشكل تحدياً كبيراً لدى جهات الاختصاص التي تضطلع بنشر العلم والمعرفة والتأهيل والتدريب لا يجاد مجتمع المعلومات.

وعليه، فإن الافتقار إلى الكفاءات والمهارات العلمية المتخصصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات يعد احد أهم المشكلات التي تواجه دواوين الوزارات في تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة وتنعكس أثارها على استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية. خاصة إذا ما أُخذ في الاعتبار البرامج التدريبية التي تعقد للموظفين بين فترها وأخرى وما يرتبط بها من تجاوزات سواء من حيث اختيار المتدربين الذي قد لا يخضع لمصلحة العمل بل لاعتبارات أخرى، مدة البرنامج التدريبي، وقت البرنامج التدريبي، الجهة التي يتم التعاقد معها للتدريب، طبيعة التدريب الذي يقتصر على التشغيل والطباعة وقد يتعدى ذلك إلى التدريب على حزمة برنامج Microsoft Office.

إن كل ما ذكر سابقاً انعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على القيادات الإدارية العليا الذين يعدو جزء من المجتمع اليمني، فالبعض منهم كما ذُكر سابقاً تولدت لديهم عقدة نفسيه من تطبيق واستخدام تلك المعدات والأجهزة خوفاً من كشف الأخطاء وتغيير الأوضاع السائدة في بيئة العمل الإداري، والبعض ليس لدية المعرفة الكاملة بهذه التقنيات، في حين تنعدم الرؤية الواضحة لدى البعض الأخر بأهمية استخدم تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين الأداء وإنجاز الأعمال وتحديث بيئة العمل الإداري، كما أن البعض الأخر من القيادات الإدارية العليا يعتقدون بالنجاح في العمل الإداري، وبالتالي نجاح الجهاز الإداري في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه بدون استخدام هذه التقنيات.

أما ما يتعلق بقواعد البيانات الحالية في دواوين الوزارات فهي عبارة

عن ملفات كبيرة الحجم (بوكسات) تحتوي على مجموعة من الأوراق، تمثل كافة أوراق العمل والعملية الإدارية والمراسلات المختلفة النشطة وغير النشطة، التي قد توضع في الملفات بصوره عشوائية، بالإضافة إلى السجلات، وجميعها توضع في أماكن الحفظ (الأرشيف العام) لدواوين الوزارات، ويتم ترتيب هذه لملفات والسجلات على رفوف الأرشيف وفقاً لوجهة نظر الموظف المختص، بصورة يصعب عليه الرجوع إلى أي وثيقة قد تطلب منه في أسرع وقت وبأقل تكلفة وجهد، وفي حالة الحصول على الوثيقة المطلوبة يتم الحصول على بيانات ناقصة غير كافية، كما أن أرشيفات بعض دواوين الوزارات غير مناسبة كبيئة للعمل لعدة أسباب أهمها: موقعها في أسفل مبنى ديوان الوزارة (البدروم)، سوء الإنارة والتهوية فيها، تراكم الأتربة الناعمة على الملفات، عدم توفر مقر عمل (مكتب مكون من طاوله وكرسي) للموظف المختص. بالإضافة إلى أن وظائف الأرشيف لا تحظى بالاهتمام من قبل المعنيين حيث تكون فرص الترقية لموظف الأرشيف محدودة، وقد لا يحصل على أي مكافأة وأن حصل عليها فتكون ضئيلة (القباطي، ١٩٩٨م: ١٢)، كما قد يكون العمل في الأرشيف نوعاً من العقاب للموظف.

ولقد عملت بعض الوزارات على إيجاد استراتيجيات قطاعية للمعلومات مثل مشروع إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إستراتيجية وزارة التخطيط والتعاون الدولي، إستراتيجية وزارة الصحة العامة والسكان، إستراتيجية وزارة الصناعة والتجارة، إستراتيجية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، إستراتيجية وزارة الخدمة المدنية، كما صدر

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٠ لعام ٢٠٠٢م بشأن البرنامج الوطني للمعلومات، إلا أن جميعها تمثل استراتيجيات قطاعية لا ترتقي إلى مستوى الإستراتيجية الوطنية للمعلومات بقدر ما تعكس عدم التنسيق بين دواوين الوزارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. حيث أن وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تعتبر بمثابة مرجعية لجميع الشخصيات الطبيعية والاعتبارية داخل البلاد فيما يتعلق بالمعلومات وتقنياتها، كما تساعد في إعداد قواعد البيانات والمعلومات المتناسقة لجميع الأجهزة الإدارية للدولة، وتضمين تقنيات المعلومات في الكثير من الاستراتيجيات القطاعية للوزارات والمؤسسات العامة (الشامي ومطهر، ٢٠٠٦م: ٣٢).

ولقد كان من الطبيعي أن يصاحب غياب السياسات الوطنية الخاصة بالمعلومات غياب الأطر التشريعية والقانونية المنظمة لذلك، حيث تعد هذه الأطر ضرورة لتنظيم تجارة المعلومات وحمايتها والحد من مواجهة حالات الاحتكار واغتصاب الملكية الفكرية ووضع التدابير اللازمة، وكذلك طرق التعامل مع الأجهزة الإدارية الحكومية سواء بين بعضها البعض، أو بينها وبين الجمهور المتعاملين معها. فعلى الرغم من صدور عدد من القوانين والتشريعات المرتبطة بالمعلومات، إلا أنها لا ترتقي إلى مستوى المنظومة التشريعية المتكاملة لتطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية بشكل خاص. وبالتالي تأتي ضرورة وضع لوائح واطر قانونية وقواعد للمعاملات الالكترونية وغيرها من القواعد التي تسمح باستخدام الوسائط الالكترونية بطريقة تضمن حقوق جميع الأطراف المتعاملة، إذ أن استخدام

التطبيقات المختلفة لتقنية المعلومات قد يصاحبه بروز أنماط سلوكية جديدة كظهور تقنيات جديد في ارتكاب الجرائم التقليدية أو ظهور طائفة من الجرائم المستحدثة مثل الاستيلاء على الأموال عن بعد، أو اختراق شبكات المعلومات وغيرها، والمشرع اليمني لم يستحدث قوانين جديدة لمواجهة مثل هذه الجرائم كما أن تطبيق النصوص التقليدية على مثل تلك الجرائم يثير مشاكل عديدة في مقدمتها مسالة الإثبات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ٩٦، ٩٧).

ومما لاشك فيه أن معظم الدول النامية التي تعتبر الجمهورية اليمنية إحداها تعاني من النقص الحاد في إمكانياتها ومواردها المالية التي يمكن أن تكرسها لإنتاج وتوفير تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة واستخدامها في الأجهزة الإدارية، كما أن المخصص للمجال المعلوماتي من الموارد المالية المتوفرة ضئيل جداً، إذ تشير بيانات المسح المعلوماتي إلى أن نسبة ما تم إنفاقه في مجال المعلوماتية من جملة نفقات الموازنة العامة للدولة حتى نهاية عام ٢٠٠١م ٢,١٤% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٢٣)، وهذا لايتناسب مع تنفيذ الخطط والبرامج التطويرية في هذا المجال في حين أن توفير أجهزة ومعدات تقنيات المعلومات والاتصالات ومتطلبات المسوحات وعمليات تحليل وتصميم وبناء الأنظمة المعلوماتية يستلزم أعباء مالية غير قلية، خاصة وأن جميع تقنيات المعلومات يتم استيرادها من الخارج نتيجة لعدم إنتاجها محلياً الأمر الذي يشكل ضغوطاً كبيرة على إيرادات البلاد من العملات الصعبة أو تقلل من فرص توظيف هذه الموارد في مشاريع التنمية الاقتصادية (شرف

الدين، ٢٠٠٤م: ١١٣).

كما تتميز صناعة البرمجيات في اليمن بصغر حجمها وعدم قدرتها على منافسة التطبيقات الجاهزة خاصة أن معظم الأجهزة الإدارية الحكومية كما ذُكر سابقاً تستخدم نوعية نمطية من التطبيقات تخدم مستويات مختلفة ذو طبيعة محدودة تتمثل في: تطبيقات الأجور والمرتبات، تطبيقات الحسابات ومراقبة المخزون، برامج الحماية والصيانة، برامج الرسوميات، برامج الإحصاء، برامج النشر المكتبي، برامج الخرائط، وبالرغم من هذا التنوع، إلا أن معظم هذه التطبيقات تستورد من الخارج في حين لم تتمكن التطبيقات المصنعة محلياً من اكتساب ثقة المتعاملين معها نتيجة لقصور في مد الإدارات المعنية بالإحصاءات اللازمة (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٢). كما أن الشركات العاملة في هذا القطاع تكتفي بأعمال استيراد وبيع وتركيب وصيانة أجهزة وتقنيات المعلومات، بالإضافة إلى أن الشركات المتخصصة في مجال صناعة البرمجيات في اليمن محدودة للغاية (شركتين أو ثلاث) ومنها ما تكتفي باستيراد البرمجيات الجاهزة من الخارج وتسويقها للعملاء وذلك لعدم القدرة على تحمل تكاليف تطوير البرمجيات (شرف الدين، ٢٠٠٤م: ١١٤).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة الشامي ومطهر (٢٠٠٦م) إلى وجود عدد من الصعوبات التي تحد من انتشار استخدام تقنيات المعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية في اليمن حيث كان في مقدمتها: قصور الوعي المعلوماتي بنسبة ٧٢,١%، ضعف التنسيق والتكامل في مجال المعلومات في مختلف الجهات الحكومية والمؤسسات بنسبة ٦٩,١%، محدودية فرص التأهيل والتدريب

المتاحة بنسبة ٦٧,٤%، عدم وجود كادر متخصص في مجال تقنية المعلومات بنسبة ٥٨,١%، ارتفاع التكاليف بنسبة ٥٥,٨%، عدم وجود مكاتب خاصة تقدم الاستشارات في مجال تقنية المعلومات بنسبة ٣٩,٥%، نقص الإمكانيات المادية بنسبة ٣٠,٢%، الصعوبة في التعامل مع البرامج بنسبة ٢٧,٩%، الخوف من كشف الأخطاء بنسبة ٢٧,٩%، وعدم المعرفة بالأجهزة الملاءمة لطبيعة العمل في المنظمة الإدارية بنسبة ١٦,٣%. كما أشارت نتائج المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) إلى أن المعوقات التي تحد من تطوير الجهات الحكومية لأنشطتها في مجال المعلوماتية تتمثل في: القصور في تنسيق وتكامل العمل المعلوماتي بين الجهات بنسبة ٢٠,٧٦%، محدودية برامج وفرص التدريب والتأهيل بنسبة ٢٠,٧٦%، المعوقات المادية بنسبة ٢٠,٦٠%، الافتقار إلى الكادر المختص في مجال المعلومات بنسبة ١٨,٨٦% عدم وجود نظم إدارية وفنية تدعم أنشطة المعلوماتية بنسبة ١٧,١٢%، عدم الاهتمام بالجانب المعلوماتي بنسبة ١,٥٨%، غياب التشريعات الملزمة بنسبة ٠,٣٢% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ١١). وتوصلت دراسة القباطي (1992م) إلى تباين أراء العينة حول الإدارات التي يتم الحصول منها على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، مما يوحي بعدم وجود أماكن محددة يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار. كما توصلت دراسة باجابر والمفتي (بدون تاريخ) إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تواجه صعوبة في توفير العدد اللازم من العاملين الذين يقومون بتشغيلها، كما أن هناك نقص في التدريب الذي يتلقاه العاملون في تشغيلها.

٤- <u>السؤال الرابع:</u>

ما مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في

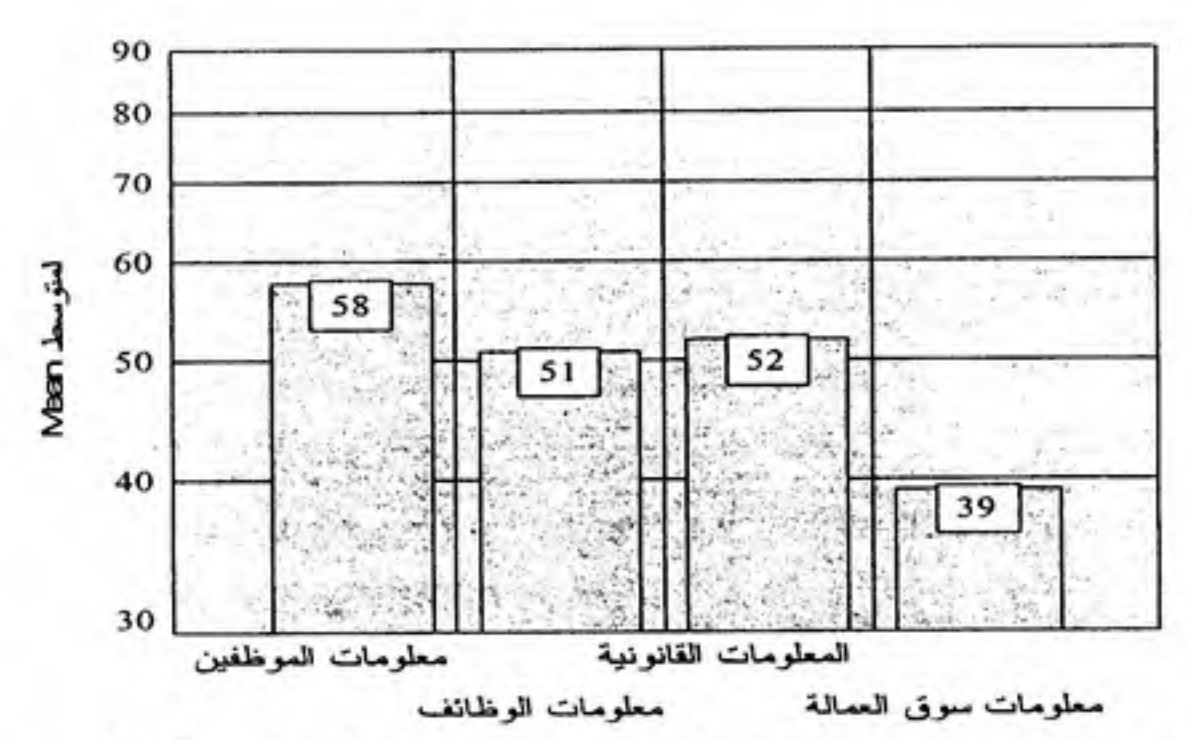
دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات؟

٤-١- عرض النتائج:

لمعرفة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) وفقاً لتوفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لها، كما هو موضح في الجدول رقم ٣٨، والرسم البياني رقم ٢١.

جدول رقم ٣٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنوع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

أنواع معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توفيرها
معلومات الموظفين	٥٧,٥٥	١٢,٨١٨	كافية إلى حد ما
معلومات الوظائف	٥٠,٧٨	١٢,١٣١	متوسطة الكفاية
المعلومات القانونية	٥١,٨١	١٣,١٩٢	متوسطة الكفاية
معلومات سوق العمالة	٣٩,٢٥	١٤,٩٨٢	غير كافية



رسم بياني رقم ٢١ تدرج المتوسطات الحسابية لأنواع معلومات الموارد البشرية كما توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات

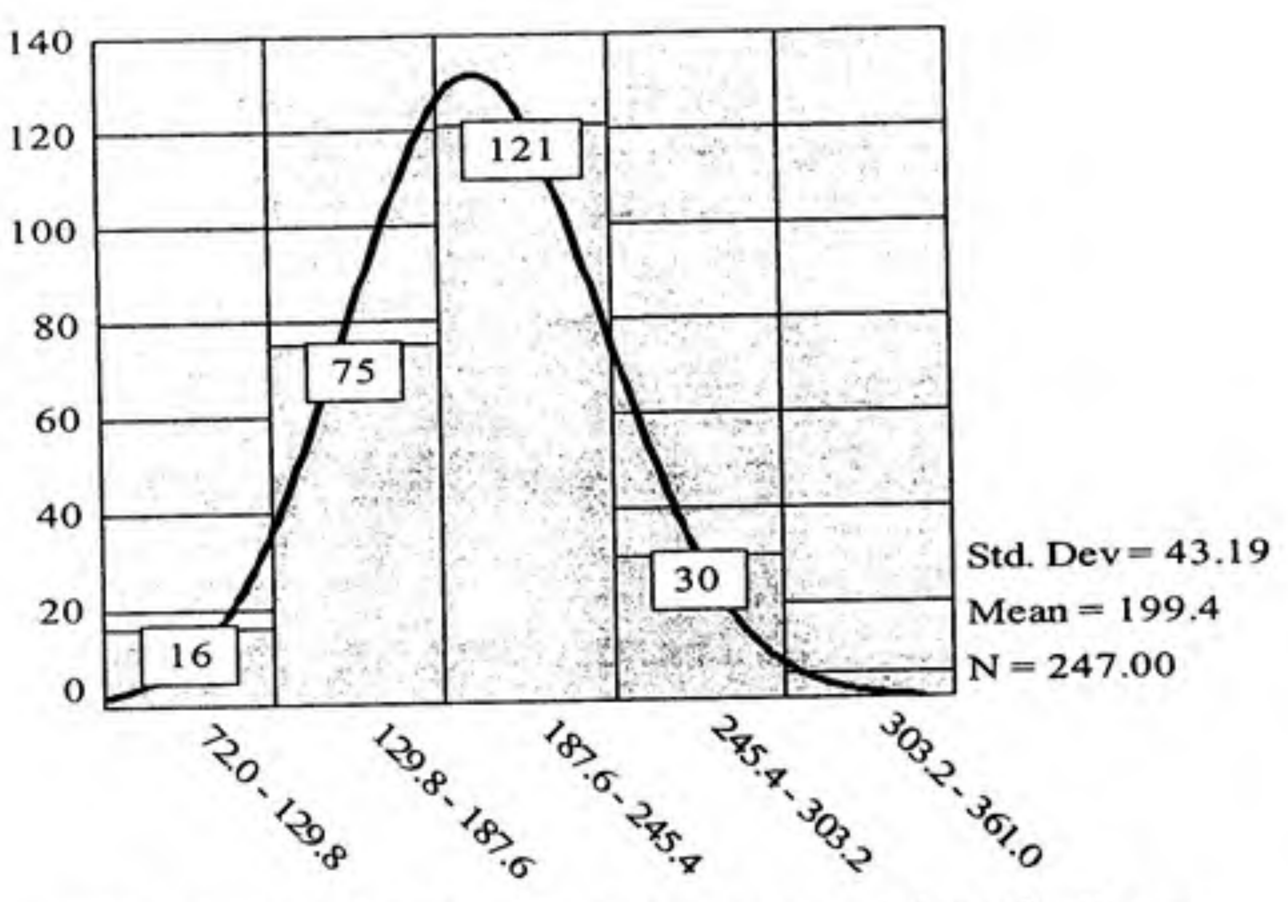
يتبين من الجدول رقم ٣٨، والرسم البياني رقم ٢١، اختلاف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، حيث احتلت معلومات الموظفين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي ٥٧,٥٥، وانحراف معياري مقداره ١٢,٨١٨، يشيران إلى توفيرها بمستوى كافي إلى حداً ما. واحتلت المعلومات القانونية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي ٥١,٨١، وانحراف معياري مقداره ١٢,١٣١، يشيران إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية. كما احتلت معلومات الوظائف المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي ٥٠,٧٨، وانحراف معياري مقداره ١٣,١٩٢، يشيران إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية

أيضاً. وأخيراً احتلت معلومات سوق العمالة المرتبة الرابعـة والأخيـرة بمتوسط حسابي يساوي ٣٩,٢٥، وانحراف معيـاري مقـداره ١٤,٩٨٢ يشيران إلى توفيرها بمستوى غير كافي.

ولمعرفة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حاليـاً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، تم استخراج التكرارات والنسب المئويـة ومن ثم منحنى ومدرج التوزيع التكراري لفئات مستويات توفيرها، كمـا هو مبين في الجدول رقم ٣٩، والرسم البياني رقم ٢٢.

جدول رقم ٣٩ التوزيع التكراري لمستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة	مستوى توفيرها
٧٢ – ١٢٩	١٦	%٦,٤٨	غير متوفرة
١٣٠ – ١٨٧	٧٥	%٣٠,٣٦	غير كفاية
١٨٨ – ٢٤٥	١٢١	%٤٩	متوسطة الكفاية
٢٤٦ – ٣٠٣	٣٠	%١٢,١٥	كافية إلى حداً ما
٣٠٤ – ٣٦١	٥	%٢,٠٢	كافية جداً
المجموع	٢٤٧	%١٠٠	



رسم بياني رقم ٢٢ منحنى ومدرج التوزيع التكراري لمستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

يتبين من الرسم البياني رقم ٢٢ أن منحنى التوزيع التكراري لتوفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية يميل نحو التوزيع الاعتدالي (الطبيعي)، حيث تتركز أعلى التكرارات في المنتصف، ويفسر الباحث ذلك بأن مستوى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات متوسط الكفاية

كما يتبين من الجدول رقم ٣٩، والرسم البياني رقم ٢٢ اختلاف

التوزيعات التكرارية ونسب مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، إذ يمكن ترتيبها تنازلياً وفقاً لنسبها ابتداءً من متوسطة الكفاية بنسبة ٤٩%، غير كافية بنسبة ٣٠,٣٦%، كافية إلى حداً ما بنسبة ١٢,١٥%، غير متوفرة بنسبة ٦,٤٨%، كافية جداً بنسبة ٢,٠٢%.

٤-٢- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج اختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لأنواع معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. حيث احتلت معلومات الموظفين المرتبة الأول بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى كافي إلى حداً ما، ويفسر الباحث ارتفاع مستوى توفير معلومات الموظفين، مقارنة بمستويات توفير أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى بما تتطلبه إجراءات التوظيف من تقديم الملف الوظيفي الذي يحتوي على بيانات ومعلومات طالب الوظيفة، والتي تحظى بنوع من الاهتمام في دواوين الوزارات، حيث يتم إدخالها إلى الحاسب الآلي وفقاً لبرنامج معين يختلف من ديوان وزارة إلى أخر، بهدف استخدامها لإصدار كشوفات الأجور والمرتبات نهاية كل شهر ميلادي، كما أن بعض دواوين الوزارات تستخدمها لغرض اتخاذ بعض القرارات ألياً، كقرارات التسويات الوظيفية للموظفين، والترفيعات، والترقيات السنوية، ومنح العلاوات السنوية للموظفين، ويعتبر ديوان وزارة التربية والتعليم نموذج متقدم على

بقية دواوين الوزارات الأخرى في هذه المجال، ومما يـدل علـى ذلـك إنجازه لمشروع نقل الموظفين إلى الهيكل الوظيفي الجديد الصادر بموجب القانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبـات، خلال فترة لم تتجاوز أربعة أشهر مع العلم أن مـوظفي وزارة التربيـة والتعليم يمثلون ٥٠% من موظفي الجهاز الإداري للدولة، فـي حـين أن اغلب دواوين الوزارات لم تستطع إنجاز تلك المهمة خلال نفـس الفتـرة رغم قلة عدد موظفيها، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم اعتمدت على النظام الآلي للمعلومات في عمليـة نقـل وإعـادة تسـكين الموظفين في الهيكل الوظيفي الجديد.

أما المعلومات القانونية المتعلقة بالموارد البشرية، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية، ويفسر الباحث ذلك بأنها تحفظ في الملفات في الإدارات ويتم الرجوع إليها بحسب الظروف وملابسات الموقف الإداري. وبالتالي لا يتم حفظ هذه المعلومات في الأرشيف العام للوزارة، كما لم يتم تحويلها إلى برمجيـات أو معـادلات حاسوبية يتم على أساسها اتخاذ بعض قرارات الموارد البشرية آلياً، باستثناء ما قامت به وزارة التربية والتعليم خلال السبع السنوات المنصرمة، حيـث عملت على ربط قرارات ترفيع الموظفين بموجب سنوات الخدمـة بـالنظم الآلية، عن طريق تحويل بعض مواد قانون المعلم والمهن التعليمية (المتعلقة بالترفيع بسنوات الخدمة) الصادر بموجب القانون رقم ٣٧ لسـنة ١٩٩٨م إلى برمجيات (معادلات) حاسوبية، ومن خلال ذلك تم تسوية الأوضـاع الوظيفية ومن ثم ترفيع عدد من الموظفين التربويين.

واحتلت معلومات الوظائف المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى متوسط الكفاية أيضاً، ويرجع الباحث ذلك إلى أن تلك الدواوين تفتقر إلى كثير من عناصر التوصيف الوظيفي(*) الذي يقتصر على الاسم التنظيمي للوظيفة (مسمى الوظيفة) والاختصاصات الرئيسية التي تبينها اللوائح التنظيمية التي تصدر بقرارات جمهورية وتحمل بعضها عنوان (لائحة الاختصاصات). كما أن التوصيف بهذا الشكل لا يشمل كل الوظائف إذ يقتصر غالباً على وظائف الإدارة العليا، ويفتقر في نفس الوقت إلى تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة والتدريب اللازم لإتقانها، والشروط الواجب توفرها في شاغلها (المواصفات الوظيفية(**) (المخلافي، ١٩٩٦م: ٨٧). يضاف إلى ذلك أن الهياكل التنظيمية لدواوين الوزارات هياكل مطاطية تتسع وتضيق وفقاً لمتغيرات وعوامل متعددة، حيث يتم استحداث وظائف إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي بهدف تعيين أشخاص محددين فيها وليس استجابة حقيقة لاحتياجات ومتطلبات العمل، كما يتم إلغاء بعض الوظائف من الهيكل التنظيمي انتقاماً من الموظفين المعينين فيها، وبالتالي لا توجد هياكل

(*) التوصيف الوظيفي هو عبارة عن " إعداد وصف خاص بكل وظيفة على حدة يشمل اسم الوظيفة، متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل المحيطة بأدائها، الأدوات المستخدمة، علاقة الوظيفة بالغير (شاويش، ١٩٩٦م: ٤٤) (العريقي، ٢٠٠٥م: ٥٥).

(**) المواصفات الوظيفية هي عبارة عن " قائمة تحتوي على المستوى العلمي، المهارات، الخبرات، القدرات، السمات الشخصية، الواجب توفرها في شاغل الوظيفة (شاويش، ١٩٩٦م: ٤٤) (العريقي، ٢٠٠٥م: ٥٧).

واضحة ومحددة لدواوين الوزارات.

وأخيراً احتلت معلومات سوق العمالة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يشير إلى توفيرها بمستوى غير كافي، وبالتالي تصبح شبه غائبة في دواوين الوزارات، ويفسر الباحث ذلك بواقع تخطيط القوى العاملة(***) على مستوى الجمهورية اليمنية بشكل عام، وعلى مستوى دواوين الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بصورة خاصة، حيث يلاحظ القصور الواضح في هذا الجانب، إذا لا توجد علاقة التنسيق المطلوبة للقيام بهذه المهمة بين الجهات المعنية بهذا الأمر (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، وقد شكل هذا سبباً ونتيجة في نفس الوقت لعدم توفر الإحصائيات (البيانات والمعلومات) الدقيقة، الواضحة، الموضوعية، والحديثة لدى دواوين الوزارات، التي تبين كم وكيف العمالة الموجود في سوق العمالة، والتي على ضوءها يتم اتخاذ العديد من قرارات الموارد البشرية. كما أن غياب تخطيط القوى العاملة قد أدى إلى وجود مخرجات تعليمية لا تلبي احتياجات التنمية بقدر ما تشكل عبئاً جديداً على ميزانية الدولة من خلال توظيف أفراد جدد ليس لهم احتياج في الغالب مما يؤدي إلى زيادة تضخم الجهاز الإداري للدولة في

(***) تخطيط القوى العاملة هو عبارة عن " ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة الإدارية – بما فيها إدارة الموارد البشرية – والذي بموجبه تعمل على توقع الطلب والعرض من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع والتوقيت المناسب) (العريقي، ٢٠٠٥م: ٦٣).

حين يوجد عجز في بعض المهن خصوصاً العجز النوعي في العمالة الفنية والإنتاجية والإدارية في جميع الصناعات (المخلافي، ١٩٩٦م: ٨٦).

كما بينت النتائج أن توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات للمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، تعتبر بشكل عام متوسطة الكفاية بنسبة ٤٩%، في حين أن هناك نسبة ٠,٣٦% من القيادات الإدارية العليا (المبحوثين) يروا أنها غير كافية، ونسبة ١٢,١٥% منهم يروا أنها كافية إلى حداً ما، كما أن نسبة ٦,٤٨% منهم يروا أنها غير متوفرة، ونسبة ٢,٠٢% منهم يروا أنها كافية جداً. ويفسر الباحث ذلك بالتركيز بشكل رئيسي كما ذكر سابقاً على استخدام النظم اليدوية في عملية جمع البيانات ومعالجتها، وحفظ المعلومات، ومن ثم وسائل وطرق تزويدا القيادات الإدارية متخذي القرارات بالمعلومات حيث ترفق على شكل أوراق تعد كأوليات للمعاملة. وفي اغلب الأوقات عند قيام أي موظف بمطالبة حقه القانوني في الترقية أو الترفيع والتسوية، أو الحصول على بدلات قانونية معينة يُطلب منه الأوليات الوظيفية الخاصة به كالقرار الإداري بالتعيين (التوظيف) وفتوى الخدمة المدنية ....الخ، وهذا يدل على احد أمرين: أما عدم توفر هذه البيانات والمعلومات لدى الجهات المخولة باتخاذ القرارات، وهذا ما يتفق مع التصريحات الرسمية التي تشير إلى عدم اكتمال الملفات الوظيفية لبعض الموظفين من جهة، وعدم تحديث الملفات الوظيفية للموظفين من جهة أخرى. أو أنها متوفرة لكن

يصعب الوصول أليها نتيجة لعدم كفاءة وفاعلية النظم المعلوماتية المستخدمة في تلك الدواوين، وهذا ما يتفق مع نتائج السؤال الأول من هذه الدراسة الذي بينت انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الآلية، وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية في دواوين الوزارات، وكليهما يترك أثار سلبية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

إن هذه النتائج تتفق مع بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) التي تشير إلى أن البيانات والمعلومات المتاحة للجهات المشمولة بالدراسة عموماً متوسطة الكفاية بنسبة ٦١,٤٠%، في حين أن هناك نسبة ١٩,٧٠% من الجهات ترى أنها غير كافية، كما أن نسبة ١٨,٩٠% من الجهات ترى أنها كافية، وفيما يتعلق بدقة البيانات والمعلومات المتاحة فقد كانت نسبة الجهات التي ترى أن البيانات والمعلومات المتاحة لها متوسطة الدقة ٦٦,٥٠%، بينما كانت النسبة ٢٩,٦٠% للبيانات عالية الدقة، أما نسبة الجهات التي ترى أن ما يتوفر لها من بيانات ومعلومات ضعيفة الدقة ٣,٩٠%. وتشير بيانات المسح المعلوماتي (٢٠٠٢م) أيضاً إلى أن من أسباب وجود قصور في دقة البيانات والمعلومات: وجود قصور في آلية جمع البيانات والمعلومات بنسبة ٥٢%، وجود تباين في البيانات والمعلومات بنسبة ٢٤%، قصور في آلية تحليل هذه البيانات والمعلومات بنسبة ٢٤% (المركز الوطني للمعلومات، ٢٠٠٢م: ٥).

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، فقد توصلت دراسة القباطي (1992م) إلى وجود مشكلات تواجه صناع ومتخذي القرارات في الإدارة التعليمية اليمنية، أبرزها نقص المعلومات والبيانات

اللازمة لصناعة واتخاذ القرار، وطول الوقت المستغرق في جمع المعلومات، وعدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، وصعوبة الحصول عليها، كما اعتبرت العينة التقارير المكتوبة أهم مصدر للمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار.

كما توصلت بعض الدراسة السابقة إلى أهمية توفر المعلومات بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات حتى تكون ذات قيمة وفائدة في عملية اتخاذ القرارات، منها دراسة أيوب (١٩٩٦م) والتي توصلت إلى ضرورة توفر المعلومات بخصائص وسمات معينة كأن تكون واضحة ودقيقة وأن يكون توقيتها مناسباً وشاملة ومتكاملة. أما دراسة Winterman et. al. (1998) فقد توصلت إلى أن دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وإهدار الوقت.

٥- <u>السؤال الخامس:</u>

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)؟

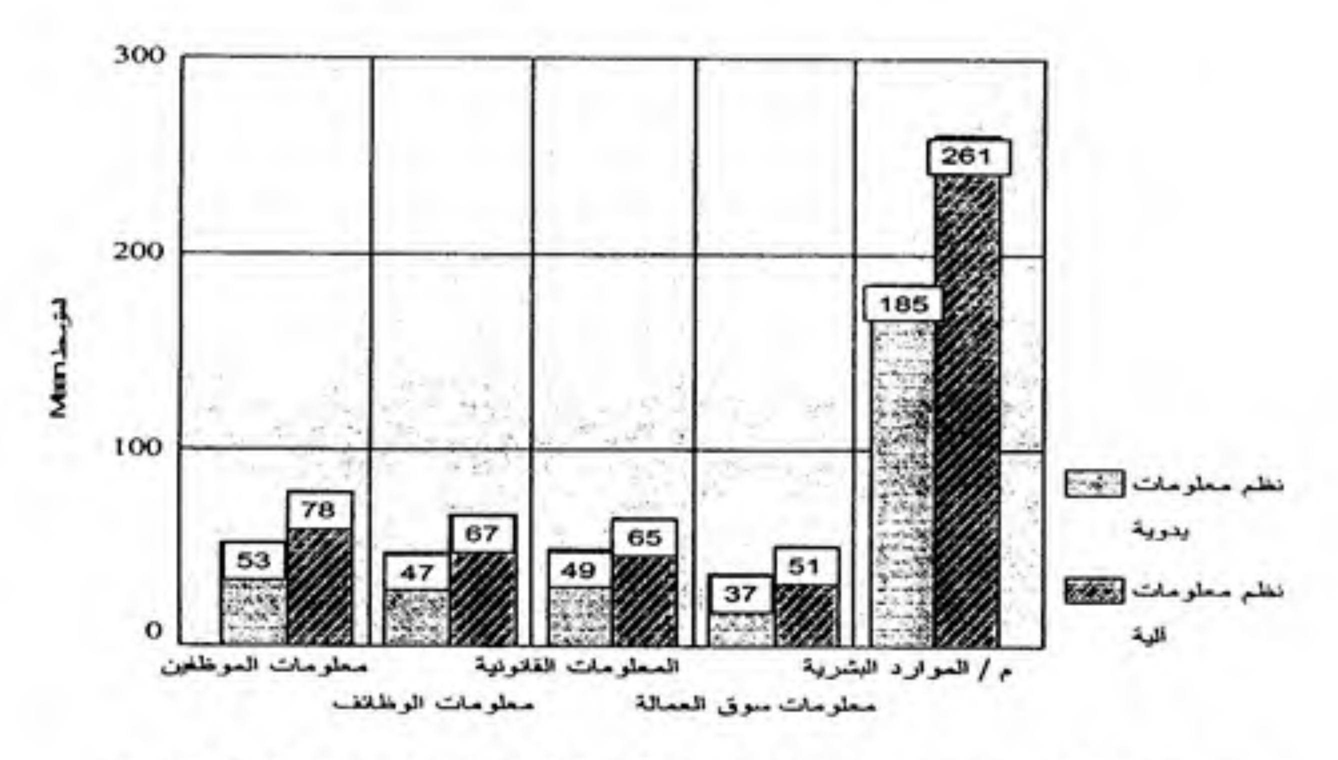
٥-١- <u>عرض النتائج:</u>

باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات

الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة، وللمجال الكلي لها) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). كما تم استخراج قيمة T-test لكل نوع من أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً، ومن ثم للمجال الكلي لها، عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٤٠، والرسم البياني رقم ٢٣.

جدول رقم ٤٠ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنوع معلومات الموارد البشرية وللمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)

أنواع معلومات الموارد البشرية	نظم معلومات يدوية		نظم معلومات آلية		القيمة التائية T-test	درجة الحرية n - 1	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
معلومات الموظفين	٥٢,٨٣	٨,٨٢٦	٧٨,٢٢	٣,٩٦٠	-٢٩,٧٤٩	٢٤٥	٠,٠٠٠
معلومات الوظائف	٤٧,١٣	٩,٦٠٨	٦٦,٧٠	٨,٧١٠	-١٢,٦٦٥	٢٤٥	٠,٠٠٠
المعلومات القانونية	٤٨,٨٣	١١,٩٦٠	٦٤,٨٧	١٠,٠٧٢	-٨,٤٣٦	٢٤٥	٠,٠٠٠
معلومات سوق العمالة	٣٦,٦٢	١٣,٣٦٢	٥٠,٧٦	١٦,٣٨٠	-٦,٢٠٠	٢٤٥	٠,٠٠٠
المجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية	١٨٥,٤٠	٣١,٥٤٨	٢٦٠,٥٤	٣٢,٨٢٧	-١٤,٤٦٣	٢٤٥	٠,٠٠٠



رسم بياني رقم ٢٣ الفروق بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنوع معلومات الموارد البشرية وللمجال الكلي لها بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية)

يتبين من الجدول رقم ٤٠، والرسم البياني رقم ٢٣، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتوفر أنواع معلومات الموارد البشرية، ومن ثم للمجال الكلي لها، بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). حيث بلغت قيمة T-test لمعلومات الموظفين ٢٩,٧٤٩-، لمعلومات الوظائف ١٢,٦٦٥-، للمعلومات القانونية ٨,٤٣٦-، لمعلومات سوق العمالة ٦,٢٠٠-، وللمجال الكلي لمعلومات الموارد البشرية ١٤,٤٦٣-، وجميعها دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥، ومستوى دلالة ٠,٠٥.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية).

٥-٢- مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين توفر معلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات في دواوين الوزارات، وفقاً لاختلاف نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في تلك الدواوين (يدوية، وآلية). وهذه النتائج واقعية ومنطقية وعلمية وتتفق مع الأدب الإداري والمعلوماتي، والتي أشارت في مجملها إلى المميزات التي تمتاز بها نظم المعلومات الآلية، على نظم المعلومات اليدوية، سواء في عملية جمع البيانات ومعالجتها، أو في عملية حفظ المعلومات، ومن ثم وسائل وطرق تبادل المعلومات وتزويد القيادات الإدارية بها عندما يحتاجوا إليها، وتتمثل أهم تلك المميزات في: السرعة العالية والدقة الكبيرة في معالجة كم هائل من البيانات، وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية المعقدة عليها، وحل القضايا التي لا يستطيع أن ينفذها الإنسان دون الاعتماد على تلك التقنيات، مع الأخذ في الاعتبار أن السرعة أصبحت أهم سمات العصر الحاضر،

الحصول على المعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة حسب الرغبة والحاجة عند الطلب، كما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام الحواسيب موثوق بها، إذ أن نسبه الاخطأ فيها تكاد تكون معدومة قياساً بالاخطأ البشرية، كذلك فأن الحواسيب لا تنسى ولا تضعف ذاكرتها بمرور الزمن كما هو الحال مع الإنسان، القدرات التخزينية الهائلة وهذه من أفضل مواصفات ومميزات الحواسيب فهي تمتاز بقدرة هائلة في تخزين كم لا يوصف من المعلومات وفي حيز صغير جداً، وهذه القدرات وفرت على المنظمات الإدارية المساحات الضخمة التي كانت تكلفها الأموال الطائلة لغرض تخزين المعلومات بشكلها الورقي (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ١٢٢، ١٢٣).

كما أن ارتباط الحواسيب بوسائل الاتصالات عن بُعد سهل على المنظمات الإدارية الحصول على المعلومات كماً وكيفاً من مصادرها المختلفة، كما سهل أيضاً عملية تبادل المعلومات بين المركز الرئيسي والفروع وليس فقط على مستوى النطاق المحلي بل قد يتعدى ذلك ليشمل النطاق العالمي. والجدول رقم ٤١. يوضح بعض مميزات نظم المعلومات الآلية التي تمتاز بها على نظم المعلومات اليدوية في: جمع البيانات وتسجيلها ومعالجتها، وحفظ المعلومات وتبادلها.

جدول رقم ٤١ مقارنة بين نظم المعلومات اليدوية ونظم المعلومات الآلية

م	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
١	جمع البيانات	تجمع البيانات باستخدام الأوراق والأقلام، وبالتالي يتم تسجيل أنشطة وتعاملات المنظمة الإدارية فور حدوثها في سجلات أعدت لمثل هذا الغرض.	تُجمع البيانات وتُسجل في كل مستوى من المستويات الإدارية وفي كل وظيفة بصوره آلية، باستخدام وحدات إدخال البيانات الآلية المختلفة: كلوحات المفاتيح، أجهزة تمييز رموز الحبر المغناطيسي، الماسح الضوئي، القارئات أو الماسحات الرقمية، أجهزة قراءة الرقع المغناطيسية، الإدخال الصوتي (برهان ورحو، ٢٠٠٣م: ١٢٢-١٢٥).

م	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٢	معالجة البيانات	يتم أجراء عمليات المعالجة للبيانات بواسطة استخدام الإنسان للأوراق والأقلام والأدوات الالكترونية البسيطة كالآلة الحاسبة لإجراء العمليات الحسابية البسيطة، الضرب، القسمة، الجمع، الطرح. ويستخدم العقل البشري في إجراء عمليات المعالجة، وبالتالي تكون المعالجة محدودة من حيث كمية البيانات المعالجة، وسرعة المعالجة، نوعية البيانات كما أن مقدار الوثوق في نتائج المعالجة نسبية.	يتم أجراء عمليات المعالجة باستخدام وحدة المعالجة المركزية للحاسب الآلي C.P.U، الذي تقوم بمعالجة كمية ضخمة من البيانات المعقدة، وإنجاز مهام المعالجة بدقة كبيرة، والأداء بسرعة عالية، وتكون نسبة الوثوق في نتائج المعالجة عالية جداً مقارنة بنظم المعالجة اليدوية (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤م: ٥٣).

م	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٣	حفظ المعلومات:	تحفظ المعلومات أما على شكل أوراق توضع في الملفات، أو سجلات، وكليهما يوضع في أماكن الحفظ (الأرشيف). وبالتالي تحتاج إلى مسحات كبيرة جداً لتحفظ فيها، كما يصعب استرجاع المعلومات في الوقت المناسب، وبالدقة المطلوبة، حيث قد تتعرض الأوراق للتمزيق والعبث بمحتوياتها.	تحفظ المعلومات في أواسط التخزين المختلفة التي منها: الأشرطة المغناطيسية، الأقراص المغناطيسية (المتمثلة في الأقراص المرنة، والأقراص الصلبة)، الأقراص الضوئية الليزرية، والتي تتميز بصغر حجمها، وسعتها في تخزين كميات هائلة وضخمة من المعلومات، وبالتالي يمكن حمل ونقل كميات هائلة من المعلومات في اسطوانة ليزرية لا يزيد وزنها عن جرامات قليلة، كما تتميز بقابليتها في استرجاع المعلومات منها بسرعة كبيرة جداً ودقة عالية.

م	أوجه المقارنة	نظم المعلومات اليدوية	نظم المعلومات الآلية
٤	طرق تبادل المعلومات (تزويد متخذي القرارات بالمعلومات)	غالباً ما تكون نظم المعلومات اليدوية منفصلة عن بعضها البعض، حيث لا يوجد ترابط واتصال بين مكوناته، كما تكون المعلومات مكتوبة على الورق، وبالتالي تمرر بواسطة الموظفين باستخدام البريد الداخلي للمنظمة الإدارية، والتي عادة ما تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير إضافة إلى صعوبة نقل كافة المعلومات إلى جميع أطراف (فروع) المنظمة الإدارية، وصعوبة إنجاز عملية التحليل والاستنتاج بالدقة المطلوبة ناهيك عن مخاطر العبث بالمعلومات أثناء تناقلها بين المواقع المختلفة	تكون نظم المعلومات متصلة مع بعضها البعض داخل المنظمة الإدارية بشبكة اتصالات تمكنها من تمرير كافة المعلومات فيما بين المنظمة وقد تمتد لتصل إلى مناطق خارج المنظمة وبعيدة جداً، ويتم تبادل المعلومات بين المستويات والوظائف الإدارية بالطريقة التشاركية التي تهيئ معلومات مكونة من بيانات تحليلية ومؤشرات واستنتاجات ذات قيمة عالية للإدارة، ففي كل مستوى من المستويات الإدارية وفي كل وظيفة يتم تجميع وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات واستخراج النتائج بحيث تكون متاحة وبشكل كامل لجميع المستويات والوظائف الإدارية بشكل حقائق متكاملة ومعلومات أنية وسريعة وحسب حاجة كل مستوى. بصوره آلية لا يمكن لأي فرد التدخل في محتوياتها أو تعديلها

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة Yousef (1998) إلى وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الإدارية.

٦- **<u>السؤال السادس:</u>**

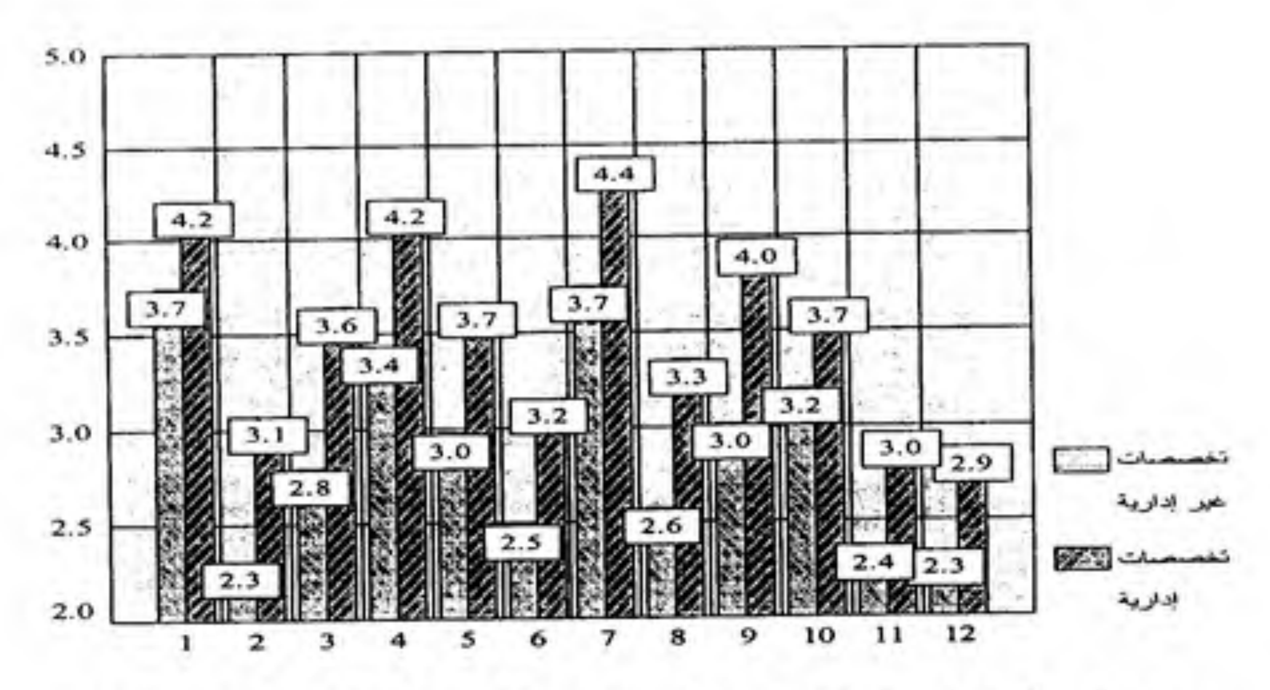
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)؟

٦-١- **<u>عرض النتائج:</u>**

باستخدام اختبار T للمجموعات المستقلة، تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإدارية لكل نوع من أنواع معلومات الموارد البشرية المذكورة في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، كما أُستخرجتْ قيمة T-Test لها عند درجة حرية ٢٤٥، ومستوى دلالة ٠,٠٥. كما هو موضح في الجدول رقم ٤٢، والرسم البياني رقم ٢٤.

جدول رقم ٤٢ نتائج اختبار T للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدم القيادات الإدارية العليا لأنوع معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، غير إدارية)

معلومات وقرارات الموارد البشرية		تخصصات غير إدارية		تخصصات إدارية		القيمة التائية T-test	درجة الحرية n - 1	مستوى الدلالة من طرفين α
		وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
معلومات	قرارات التعيين	٣,٧٤	٠,٨٦٨	٤,٢١	٠,٨١٩	-٤,٢٠٨	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات التدريب	٢,٣١	١,٠٦٠	٣,٠٧	١,٠٠٣	-٥,٥٢٣	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٢,٧٩	١,١٤٥	٣,٦٤	١,٠٣٣	-٥,٨٧٤	٢٤٧	٠,٠٠٠
معلومات	قرارات التعيين	٣,٤٣	٠,٩٨٠	٤,٢١	٠,٦٧٢	-٧,٤٠٩	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات التدريب	٢,٩٧	٠,٩٤٣	٣,٦٦	٠,٧٣٠	-٦,٤٧٥	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٢,٤٩	١,٠١٥	٣,١٥	٠,٨٧٦	-٥,٤٠٥	٢٤٧	٠,٠٠٠
المعلومات	قرارات التعيين	٣,٧٤	٠,٩٢٥	٤,٤٣	٠,٤٩٨	-٧,٦٤٣	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات التدريب	٢,٥٧	٠,٩٨٠	٣,٣٥	٠,٨٨٢	-٦,٢٢١	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٣,٠١	١,١٤٥	٣,٩٨	٠,٦٢٩	-٨,٥٤٧	٢٤٧	٠,٠٠٠
معلومات سوق	قرارات التعيين	٣,١٩	١,٠٩٨	٣,٦٦	٠,٨٥٥	-٣,٧٩٦	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات التدريب	٢,٣٧	٠,٨٨٤	٢,٩٦	٠,٧٩٧	-٥,٣٢٨	٢٤٧	٠,٠٠٠
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٢,٣٤	٠,٩٢٨	٢,٨٨	٠,٧٠٩	-٥,١٩٤	٢٤٧	٠,٠٠٠



رسم بياني رقم ٢٤ الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستخدم القيادات الإدارية العليا لأنوع معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، غير إدارية)

يتبين من الجدول رقم ٤٢، والرسم البياني رقم ٢٤، وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستخدام القيادات الإداريـة العليا لأنواع معلومات الموارد البشرية (معلومات المـوظفين، معلومـات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخـاذ قرارات التعيين، التدريب، إنهـاء خدمـة المـوظفين، وفقـاً لاخـتلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). كما بلغـت قيمـة (T-test) لاستخدام معلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين ٤,٢٠٨-، التدريب ٥,٥٢٣-، إنهاء خدمة الموظفين ٥,٨٧٤-. وبلغت قيمة T-test لاستخدم معلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيـين ٧,٤٠٩-، التدريب ٦,٤٧٥-، إنهاء خدمة الموظفين ٥,٤٠٥-. في حين بلغت قيمـة T-test لاستخدم المعلومات القانونية في عملية اتخاذ قـرارات: التعيـين

-٧,٦٤٣، التدريب -٦,٢٢١، إنهاء خدمة الموظفين -٨,٥٤٧. كما بلغت قيمة T-test لاستخدام معلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قـرارات: التعيين ٣,٧٩٦، التدريب -٥,٣٢٨، إنهاء خدمـة المـوظفين -٥,١٩٤. وجميعها دالة إحصائياً عند درجة حرية ٢٤٥ ومستوى دلالة ٠,٠٥.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص علـى أنـه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام القيـادات الإداريـة العليـا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات المـوظفين، معلومـات الوظـائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخـاذ قـرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقـاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية). وقبـول الفرضـية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بـين اسـتخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات المـوظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سـوق العمالـة) فـي عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التـدريب، إنهـاء خدمة الموظفين، وفقا لاختلاف تخصصـاتهم العلميـة (إداريـة، وغيـر إدارية).

٦-٢- **مناقشة النتائج:**

بينت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالـة ٠,٠٥ بين استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونيـة، معلومـات سـوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشـرية المتعلقـة بـالتعيين،

التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية (إدارية، وغير إدارية)، حيث بينت أن القيادات الإدارية العليا ذوي التخصصات الإدارية أكثر استخدماً لتلك المعلومات في عملية اتخاذ تلك القرارات من القيادات الإدارية العليا ذوي التخصصات غير الإدارية. ويفسر الباحث ذلك بأن القائد الإداري المؤهل والمتخصص علمياً في مجالات الإدارة تكون معرفته واسعة بالتنظيم وأهدافه ونشاطاته وخصائصه، وأكثر إلماماً بالأساليب العلمية في الإدارة، كما تكون نظرته أوسع وأسلوبه أكثر علمية وواقعية في تفهم المشاكل الإدارية، ومعالجتها بأساليب علمية، نتيجة لاكتسبه معارف علمية خلقت لديه نوعاً من الخبرات والمهارات في العمل الإداري، وبذلك يكون أكثر معرفة من غيره بأهمية اتخاذ القرارات السليمة للمنظمة الإدارية، وكذا دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي يكون أكثر حرصاً من غيره من أصحاب التخصصات الأخرى (غير الإدارية) في الحصول على المعلومات الدقيقة، الموضوعية، الواضحة، الملاءمة، الشاملة، الحديثة في الوقت المناسب عن الموقف محل القرار، ومن ثم استخدامها في تحليل البدائل ودراستها، ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع أدبيات الدراسة، حيث يرى كنعان (٢٠٠٣م: ٢٦٨) أن الاتجاه الذي أصبح غالبا(سائداً) في الإدارة الحديثة (خاصة في الدول المتقدمة) هو أن الإدارة يجب أن يتولاها أشخاص اتخذوا من الإدارة مهنة، ولديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنهم

من قيادة المنظمات الإدارية بنجاح، ويقوم هذا الاتجاه أساساً على الاعتقاد الذي أصبح ثابتاً في الفكر الإداري، من أن العملية الإدارية (وعملية اتخاذ القرارات جزءً منها) عملية متشعبة الجوانب، وتظم جوانب إدارية وإنسانية واجتماعية وسياسية وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد الإداري المؤهل والتخصص العلمي في مجال الإدارة، وتزداد أهمية ذلك مع زيادة حجم المنظمات الإدارية وتعقد وتنوع وتشابك أعمالها والذي فرض على من يتولون قيادة هذه المنظمات توسيع معارفهم الإدارية على أسس وقواعد علمية.

٧- السؤال السابع:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف القيادات الإدارية العليا من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين؟

٧-١- عرض النتائج:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون، تم إيجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين من القيادات الإدارية العليا) المتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التدريب، والمتغيرات التابعة المتمثلة في استخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد

البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وقد تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بـين معظـم المتغيـرات المسـتقلة، والمتغيرات التابعة المذكورة سابقاً.والجدول رقم ٤٣ يوضح ذلك.

جدول رقم ٤٣ معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين

معلومات وقرارات الموارد البشرية / المتغيرات الديموغرافية		العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي	التدريب
معلومات الموظفين	قرارات التعيين	٠,١٣٤*	٠,٥٨٣**	-٠,٠٤٠	٠,٢٠٩**	٠,٢٢٧**
	قرارات التدريب	٠,٠٧٨	٠,٦٦٠**	-٠,٠٦٦	٠,٢٢٢**	٠,٢٦٨**
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,١٢٥*	٠,٦٦٤**	-٠,٠١٥	٠,٢٢٦**	٠,٢٤٢**
معلومات الوظائف	قرارات التعيين	٠,١٣٩*	٠,٤٩٩**	-٠,٠٠١	٠,٢٦٩**	٠,٢٣٠**
	قرارات التدريب	٠,١٤٧*	٠,٥٣٣**	٠,٠١٣	٠,٣٠١**	٠,٢٨٢**
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,١٤٠*	٠,٥٢٧**	٠,٠٢٧	٠,٣٦٤**	٠,٢٢٦**
المعلومات القانونية	قرارات التعيين	٠,٢٦٨**	٠,٤١٧**	٠,١٩٠**	٠,٢٤٦**	٠,٢٥٠**
	قرارات التدريب	٠,٢٢٤**	٠,٤٤٣**	٠,١٨٣**	٠,٢٧٨**	٠,٤١٢**

	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,٢٢٨**	٠,٤٩٩**	٠,١٦٠*	٠,٣٢٢**	٠,٣٠٣**
معلومات سوق العمالة	قرارات التعيين	٠,١٤٠*	٠,٥٢٤**	٠,٠٧٠	٠,١٨٠**	٠,٣٥٥**
	قرارات التدريب	٠,١٢٦*	٠,٤٩٦**	٠,٠٦٢	٠,٢١٠**	٠,٣٠٠**
	قرارات إنهاء خدمة الموظفين	٠,٠٤٤	٠,٥٠٩**	-٠,٠٤٠	٠,١٨٧**	٠,٣٠١**
المجال الكلي لقرارات الموارد البشرية		٠,١٨٦**	٠,٦٦٨**	٠,٠٥٨	٠,٣١٥**	٠,٣٦٥**

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

* دال عن مستوى دلالة (٠,٠٥).

من خلال الجدول رقم ٤٣، يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، على النحو الأتي:

٧-١-١- **العمر:**

أ- ارتبط متغير العمر بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.268، التدريب R= 0.224، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.228.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد

البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بـالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التـي تـنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومـات الموارد البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقـة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ب- ارتبط متغير العمر بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.134، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.125.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.139، التدريب R= 0.147، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.140.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عمليـة اتخاذ قرارات: التعيين R=0.140، التدريب R= 0.126 .

وما سبق يقتضي:

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخـاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمـر القيـادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قـرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، إنهاء خدمة الموظفين.

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب.

ج- **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر مع:**

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات التدريب R= 0.078.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين R= 0.044.

وما سبق يقتضي:

قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ

قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب.

قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بإنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٢- <u>المؤهل العلمي:</u>

ارتبط متغير المؤهل العلمي بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.583، التدريب R= 0.660، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.664.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.499، التدريب R= 0.533، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.527.
- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.417، التدريب R= 0.443، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.499.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R=0.524، التدريب R= 0.496، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.509.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم

لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٣- **سنوات الخبرة:**

ارتبط متغير سنوات الخبرة بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.190، التدريب R= 0.183.

أ- ارتبط متغير سنوات الخبرة بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين R=0.160.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية القانونية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية القانونية في عملية

اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ب- **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة مع:**

استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= -0.040 التدريب R= -0.066، إنهاء خدمة الموظفين R= -0.015.

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= -0.001، التدريب R= 0.013، إنهاء خدمة الموظفين R= 0027.

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R=0.070، التدريب R= 0.062 ، إنهاء خدمة الموظفين R= -0.040.

وما سبق يقتضي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٤- **المستوى الوظيفي:**

أ- ارتبط متغير المستوى الوظيفي بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ

قرارات: التعيين 0.209 =R، التدريب 0.222 =R، إنهاء خدمة الموظفين 0.226 =R.

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين 0.269 =R، التدريب 0.301 =R، إنهاء خدمة الموظفين 0.364 =R.
- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين 0.246 =R، التدريب 0.278 =R، إنهاء خدمة الموظفين 0.322 =R.
- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R=0.180، التدريب 0.210 =R، إنهاء خدمة الموظفين 0.187 =R.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-١-٥- <u>التدريب:</u>

أ- ارتبط متغير التدريب بعلاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع:

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.227، التدريب R= 0.268، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.242.

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.230، التدريب R= 0.282، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.226.

- استخدام القيادات الإدارية العليا للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R= 0.250، التدريب R= 0.412، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.303.

- استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين R=0.355، التدريب R= 0.300، إنهاء خدمة الموظفين R= 0.301.

وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا،

واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

٧-٢- **مناقشة النتائج:**

٧-٢-١- **العمر:**

بينت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الوظائف في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب، وتعني هذه العلاقات بأنه كلما زاد عمر القائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية بأنواعها في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المحددة سابقاً، ويفسر الباحث تلك العلاقة بتراكم خبرة ومعرفة القائد الإداري مع تقدم عمره، وبالتالي يكون أكثر حرصاً على أنجاز العمل الإداري المُوكل آلية

بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يجعله أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بعمر متخذ القرار، ويفسران الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م: ٤٦٣) ذلك بأن القائد الإداري الأصغر سناً أكثر ميلاً للمخاطرة، وأن القائد الإداري الأكبر سناً أبطأ في اتخاذ القرارات وأكثر تصميماً على توفر البيانات والمعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب، عن الموقف أو المشكلة محل القرار.

كما أظهرت النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموظفين في عملية اتخاذ قرارات التدريب. ويفسر الباحث ذلك بمحدودية فرص التدريب، وطبيعة البرامج التدريبية ومن ثم وضع التدريب في الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وما يصاحبه من تجاوزات، التي تعتبر أهمها التجاوزات التي تصاحب اختيار المتدربين من بين الموظفين (اتخاذ قرارات التدريب)، إذ لا يخضع ذلك الاختيار في أغلب الأوقات لمصلحة العمل، بل لاعتبارات أخرى أهمها الوساطة والمحسوبية، بهدف الحصول على البدل المالي للمشاركة في الدورة التدريبية، ويزداد الأمر سوءاً عندما يتعلق الأمر بالتدريب خارج البلاد. يضاف إلى ذلك أن بعض الأجهزة الإدارية الحكومية عملت على برمجة قرارات تدريب الموظفين، عن طريق التناوب بين الموظفين (الدور). وبالتالي لا توجد علاقة بين الخبرة

التي يكتسبها القائد الإداري خلال سنوات عمره التي قضاها في العمل واتخاذه لتلك القرارات.

كما بينت النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات سوق العمالة في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين. ويفسر الباحث ذلك: بعدم تفعيل التشريعات القانونية الخاصة بإنهاء خدمة الموظفين من جهة، وكذلك عدم وجود توصيف وظيفي وموصفات وظيفية للوظائف حتى يتم استبدال الموظف الذي سوف يتم إنهاء خدمته بشخص أخر مكافئ له في المؤهل والتخصص العلمي ومن ثم القدرات والمهارات للقيام بمهام ووجبات تلك الوظيفة من جهة ثانية، وتدني مستوى توفر معلومات سوق العمالة في دواوين الوزارات من جهة ثالثة.

٧-٢-٢- **المؤهل العلمي:**

أظهرت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المؤهل العلمي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما أرتفع المؤهل العلمي للقائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية. ويفسر الباحث هذه العلاقة بدور العلم وفضله، حيث قال الله تعالى ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لاَ يَعْلَمُونَ ﴾ صدق الله العظيم (سورة الزمر، أية رقم ٩)

(والكتاب والسنة مليئة بالشواهد والأدلة التي حثت على طلب العلم وبينت فضله)، وبذلك فإن للعلم دوراً في: خلق التراكم العلمي والمعرفي الذي يولد نوعاً من الخبرة، وبناء القيم الفاضلة، وتهذب الميول والاتجاهات والسلوك، الارتقاء بالتفكير. وكلما ارتفع علم الفرد زادت معرفته وخبرته، وسمة أخلاقه، وتهذب سلوكه، وأصبح تفكيره أكثر رقياً ونضجاً، الأمر الذي يترك أثراً في تعامله مع مختلف قضاياه الشخصية والعملية، ودراستها من مختلف جوانبها بشكل واعي ومنطقي وعلمي، وهذا ما ينطبق على القائد الإداري من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة في تعامله مع عملية القيادة الإدارية بجميع وظائفها وأنشطتها من منطلق علمي ومنطقي، وبالتالي يكون أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بهدف الوصول إلى القرارات السليمة التي تخدم الصالح العام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية، كان من هذه العوامل المستوى التعليمي لصانع ومتخذ القرار. كما توصلت دراسة الفاعوري والعمري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بالمؤهل العلمي لمتخذ القرار. وتوصلت دراسة غراب وحجازي (١٩٩٥م) إلى أن هناك تأثيراً لخصائص متخذ القرارات الشخصية وخصوصاً مستواه العلمي على كفاءة وفاعلية القرارات التي يتخذها. وأشارت دراسة Simons and Thompson (1998) إلى أثر المؤهل

العلمي لمتخذ القرارات في عملية اتخاذ القـرارات. وتوصـلت دراسـة Yousef (1998) إلى وجود ارتباطات مهمـة إحصـائياً بـين أنمـاط القرارات وبين المؤهل العلمي لمتخذ القرارات.

٧-٢-٣- **سنوات الخبرة:**

بينت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مسـتوى دلالـة ٠,٠١، بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات: التعيين، التدريب. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قـرارات إنهـاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما زادت سنوات خبـرة (مـدة خدمة) القائد الإداري، زاد استخدامه للمعلومات القانونية المتعلقة بالموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات المـوارد البشـرية المتعلقـة بـالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويفسر الباحث تلك العلاقة بتراكم خبـرة القائد الإداري وزيادة معرفته بالتشريعات القانونيـة (القـوانين واللـوائح والأنظمة وتعميمات شئون الموظفين) المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تزيد بزيادة سنوات الخدمة نتيجة للممارسة والإطلاع، كما يُرجع الباحـث انخفاض قوة العلاقة الطردية بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليـا، واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قـرارات إنهـاء خدمـة الموظفين، إلى عدم تفعيل التشريعات القانونية المنظمـة لإنهـاء خدمـة الموظفين.

كما بينت النتائج، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سـنوات

خبرة القيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات المـوارد البشـرية المتمثلة في (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، معلومـات سـوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشـرية المتعلقـة بـالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويفسر الباحث انعدام تلك العلاقة، بعـدم وجود علاقة ارتباط مباشرة بين سنوات خبرة القائد الإداري وتوفر أنـوع معلومات الموارد البشرية (معلومات المـوظفين، معلومـات الوظـائف، معلومات سوق العمالة)، التي يرتبط توفرها في دواوين الوزارات بنـوع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة فيها، ومن ثم كفاءة وفاعلية هذه النظم، على العكس من المعلومات القانونية التي تكون قد ترسخت في ذهن القائد الإداري كونها نصوص قانونية واحدة تسري على جميع الموظفين، بينما أنواع معلومات الموارد البشرية الأخرى تختلف من شـخص إلـى أخر، ومن وظيفة إلى أخرى، ومما لاشك فيه أن تـوفر أو عـدم تـوفر المعلومات يؤثر في استخدامها.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعـض الدراسـات السـابقة، حيـث وتوصلت دراسة القباطي (١٩٩٢م) إلى وجود عوامل مؤثرة على صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية كان من هذه العوامـل خبـرة صانع ومتخذ القرار. كما توصلت دراسة الفاعوري والعمـري (٢٠٠٢م) إلى أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بسنوات الخبرة الإجمالية لمتخذ القرار. وتوصلت دراسـة Simons and Thompson (1998م) إلى أثر الخبرة السابقة لمتخذ القـرارات فـي عمليـة اتخـاذ القرارات. ويرجع مصدر هذا الاختلاف من وجهة نظـر الباحـث إلـى

اختلاف موضوع الدراسة (وبالتحديد متغيراتها المستقلة) عن موضوعات هذه الدراسات، كذلك اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسات السابقة المذكورة ومجتمعاتها، عن بيئة ومجتمع هذه الدراسة.

٧-٢-٤- **المستوى الوظيفي:**

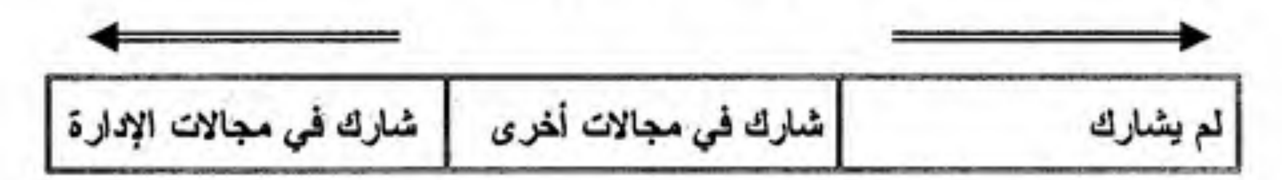
أظهرت النتائج، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وتعني هذه العلاقة بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي (المنصب القيادي) للقائد الإداري، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وبالتالي فإن وكلاء الوزارات أكثر استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية من مدراء العموم. ويفسر الباحث هذه العلاقة بأنه كلما شغل القائد الإداري مستوى وظيفي أعلى (منصب قيادي أعلى) يصبح أكثر حرصاً على إدارة القطاع أو الإدارة، أو المصلحة أو المؤسسة ....الخ بكفاءة وفاعلية لكي يحقق النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، وينبع ذلك من إحساسه بأنه أصبح المسئول الأول والأخير عن نجاح أو فشل تلك الوحدة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للقائد الإداري كانت حاجاته مشبعة بشكل أكثر وبالتالي يركز جهده ووقته على نجاح العمل

الإداري، الأمر الذي يجعله يبحث عن البيانات والمعلومات التي تحيط بالموقف أو المشكلة محل القرار من مختلف المصادر ليقيم على ضوئها البدائل المطروحة ومن ثم يختار البديل الأنسب.

٧-٢-٥- **التدريب:**

يوضح الجدول رقم ٣١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التدريب إلى: لم يشارك في التدريب، شارك في التدريب في مجالات أخرى، شارك في التدريب في مجالات الإدارة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين تدريب للقيادات الإدارية العليا، واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، وتعنى هذه العلاقة بأنه كلما اتجه تدريب القائد الإداري نحو التدريب في مجال الإدارة، زاد استخدامه لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، والعكس كلما اتجه التدريب نحو عدم المشاركة. والشكل رقم ٨ يوضح تلك العلاقة

شكل رقم ٨ العلاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات



استخدام معلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

يبين الشكل رقم ٨ العلاقة بين تدريب القيادات الإدارية العليا وبين استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية، حيث أن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في مجالات الإدارة يكون أكثر استخدماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في المجالات الأخرى غير الإدارية أكثر استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي لم يشارك في التدريب أصلاً، إلا أنه أقل استخداماً لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي شارك في التدريب في المجالات الإدارية، أما القائد الإداري الذي لم يشارك في التدريب فانه أقل استخداماً للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري الذي شارك في التدريب بشكل عام. ويفسر الباحث تلك العلاقة بدور التدريب في تنمية مهارات وخبرات ومعارف المتدرب وفقاً لمجال التدريب، وبالتالي فإن القائد الإداري الذي شارك في التدريب في مجالات الإدارة يكون قد اكتسب خبرات ومهارات

وقدرات إدارية تجعله أكثر إدراكاً بطبيعة ومتطلبات العملية الإدارية بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل خاص، الأمر الـذي يجعلـه أكثر حرصاً على استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، لمعرفته بدور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

خامساً: توصيات ومقترحات الدراسة:

تأسيساً على أهداف الدراسة من جهة، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى، يقدم الباحث التوصيات والمقترحات الآتية:

١- **التوصيات:**

١-١- **في مجال معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية:**

بينت نتائج الدراسة واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية فـي دواوين الوزارات حالياً، ومن ثم المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام تلك النظم، وبالتالي لا تزال هناك خطوات عديدة وجهود حثيثـة يتطلـب تنفيذها حتى يتم الانتقال من استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية إلـى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، ويمكن تلخيص بعض هذه الجهود في الأتي:

أ- العمل على إيجاد كيان مؤسسي على المستوى الوطني يتولى مهـام إدارة المعلومات وكل ما يرتبط بها من تقنيات ووسائل اتصـالات، كما يتولى عملية التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بما يحقق التكامل بينها في هذا المجال.

ب- وضع خطط عمل واضحة لكيفية الاستفادة من تقنيـات المعلومـات والاتصالات الحديثة في مجالات الإدارة، تبدءا بالأهم ثـم المهـم،

وتنطلق من الإمكانيات المتاحة، كما يترتب عليها وضوح الأهـداف والسياسات والبرامج، وتتحدد في ضوئها الوسائل والأساليب.

ج- العمل على تحديث قواعد البيانات الحالية في مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، وأتمتة كافة البيانات المتعلقة بأنشطتها المختلفة (بمعنى إدخالها وحفظها في وحدات التخزين الحاسوبية)، مع وضع أنظمة الحماية اللازمة لها.

د- العمل على رفع مستوى فرص التدريب، وتطوير وتحديث البرامج التدريبية، بما يؤدي إلى رفع قدرات ومهارة الكادر الوظيفي في الأجهزة الإدارية الحكومية على الاستخدامات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية بصورة خاصة.

هـ - العمل على تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية بشكل خاص، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية، وزيادة كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية بصورة عامة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات على وجهة الخصوص.

و- إصدار التشريعات القانونية التي تنظم تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية على وجه الخصوص في الأجهزة الإدارية الحكومية، وإعادة النظر في قوانين الحماية الفكرية وبراءات الاختراع بما يتناسب مع ذلك.

ز- إعداد الإستراتيجية الوطنية للمعلومات والاتفاق علـــى مضـــمونها، ومن ثم إعداد الاستراتيجيات الفرعية للوزارات على ضوئها.

ح- الاهتمام بتطـــوير الإدارة الحكوميـــة، وفـــرض اســـتخدام تقنيـــات المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي واتخاذه تحدياً لابد مـــن مواجهته وتفعيله وليس الاكتفاء بإشهاره دعاية وإعلان.

ط- العمل على إيجاد مؤسسات ومراكز أبحاث علميـــة تهـــتم بتقنيـــات المعلومات والاتصالات، وتتوفر فيها المتطلبات الأساســـية لإجـــراء التجارب في مجال صناعة وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات.

١-٢- <u>في مجال معلومات الموارد البشرية:</u>

أ- العمل على رفع كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية، الأمر نفسه الذي يعني رفع كفاءة وفاعلية نظـــم معلومـــات المـــوارد البشـــرية (باعتبارها احد فروع نظم المعلومات الإدارية) في توفير معلومـــات الموارد البشـــرية (معلومـــات المـــوظفين، معلومـــات الوظـــائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) الدقيقـــة، الملاءمـــة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشـــاملة، الحديثـــة، التـــي يمكـــن الوصول إليها في الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرارات.

ب- الاهتمام بتوفر كل أنوع معلومات المـــوارد البشـــرية (معلومـــات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المذكورة سابقاً، باعتبارها تشكل منظومة واحدة متكاملة لإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، بما في ذلك اتخـــاذ القرارات.

ج- الاهتمام بقواعد بيانات الموارد البشرية علـــى مســـتوى مختلـــف

الأجهزة الإدارية الحكومية، والعمل على تحديثها ومدها بكافة المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بصورة مستمرة.

د- الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، ومن ثم على مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، والعمل على ربط احتياجات تلك الأجهزة الإدارية من الموارد البشرية كماً وكيفاً بسياسات التعليم في مختلف معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، كليات المجتمع، الجامعات، الحكومية والخاصة.

١-٣- <u>في مجال عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بما في ذلك اتخاذ قرارات الموارد البشرية:</u>

أ- على متخذ القرار الاهتمام بتوفر المعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة عن الموقف أو المشكلة محل القرار، ليتسنى له اتخاذ القرار السليم.

ب- على القائد الإداري أن يدرك عند التعرف على المشكلة تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، أي تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة، كم يجب عليه عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها، والتي لم يحين وقتها بعد، كما يجب عليه أيضاً عدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاصات الآخرين.

ج- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الذي يعتبر استخدام المعلومات كماً وكيفاً أهم مرتكزاتها، الأمر الذي يعني تخلي القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة، الرؤية الشخصية، التخمين، التجربة، إمكانية تعديل القرار أو إلغائه.

د- ضرورة استعانة القائد الإداري متخذ القرار بخبرات المستشارين والمختصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة، والتي بدورها تساعده على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب (أي اتخاذ القرار المناسب).

هـ- العمل على إشراك من يعنيهم أمر القرار سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للجهاز الإداري عند اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم.

و- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية وعلى القيادات الإدارية متخذي القرارات مراعاة ذلك في عملية اتخاذ القرارات.

ز- الاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وبناءً على معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) الدقيقة، الواضحة، الشاملة، الملاءمة، الموضوعية، الحديثة في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المختلفة.

ح- على القائد الإداري متخذ القرار التأكد من أن خطة تنفيذ القرار قد أعدت بحكمة ورؤية، وأنها ستنفذ بدقة، كما أن عليه التأكد من أن الرقابة الشاملة تقوم بالتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادرة.

٢- <u>المقترحات:</u>

٢-١- <u>في مجال معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية:</u>

أ- إنشاء وحدات إدارية تتولى مهام إدارة المعلوماتية على المستوى

الوطني بصورة عامة، وضمن الهياكل التنظيمية لدواوين الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى بصورة خاصة، على النحو الأتي:

- إنشاء الهيئة العليا للمعلوماتية (من خلال تطوير المركز الوطني للمعلومات) تتبع رئاسة الجمهورية لإعطائها القوة الإلزامية التي تمكنها من القيام بدورها في إدارة التنمية في مجالات المعلوماتية، كما ترصد لها الأموال اللازمة للقيام بذلك، وتتبعها ثلاث وحدات أو أجهزة إدارية، كما هو موضح في الشكل رقم ٩.

شكل رقم ٩ الوحدات أو الأجهزة الإدارية التابعة للهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة)

الهيئة العليا للمعلوماتية

بنك المعلومات | وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات | وحدة التنسيق والمتابعة

- يعتبر بنك المعلومات قاعدة البيانات والمعلومات المركزية على المستوى العام للدولة، حيث تُوكل إليه مهمة جمع البيانات المتعلقة بأنشطة ووظائف الدولة المختلفة من مختلف المصادر، ومعالجتها وتخزينها ومن ثم تزويد مختلف الأجهزة الإدارية بالمعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب، كما يحتوي على قاعدة بيانات للموارد البشرية على المستوى الوطني (سكان الدولة).

- تتولى وحدة تقنيات المعلومات والاتصالات عقد الدورات التدريبية القصيرة والطويلة الأجل على مختلف تطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، وتطبيقاتها في مجالات الإدارة على وجه الخصوص، لكافة موظفي الدولة بناءً على ترشيحات الأجهزة الإدارية لموظفيها، عقد الصفقات التجارية الخاصة بشراء وتوريد تقنيات المعلومات والاتصالات، البدء في تنشيط صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات ومستلزماتها ومكوناتها والتعاون مع القطاع الخاص في إجراء التحالفات، والشراكات مع الشركات العالمية والانتقال بالمجتمع من نشاط الاستيراد الكامل لتقنيات المعلومات والاتصالات إلى التصنيع وخلق فرص العمل وتحقيق الوفورات الاقتصادية، وبالتالي تتبع هذه الوحدة الإدارية مؤسسات علمية (مراكز أبحاث) تهتم بتقنيات المعلومات والاتصالات، وتتوفر فيها المتطلبات الأساسية لإجراء التجارب في مجال صناعة وتطوير تقنيات المعلومات والاتصالات، وكذلك مراكز تتولى مهام تدريب موظفي الدولة على استخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات في المجالات المختلفة.
- تختص وحدة التنسيق والمتابعة بإعداد الدراسات، وتحديد الأهداف، وصياغة السياسات، ورسم الاستراتيجيات، وإجراء برامج التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، بما يحقق تكاملها في المضي نحو مجتمع المعلوماتية، وبالتالي يقتصر نشاط وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات على إدارة الاتصالات السلكية

واللاسلكية داخل البلاد، وتوفير البنية التحتية للحكومة الالكترونية.

- إنشاء وحدات إدارية للمعلوماتية ضمن الهياكل التنظيمية لـدواوين الوزارات ومختلف الأجهزة الإدارية الحكومية، تتـولى مهـام إدارة المعلوماتية فيها، وتتكون من وحدتين إداريتين كما هو موضح فـي الشكل رقم ١٠.

شكل رقم ١٠ الوحدات الإدارية التابعة لوحدة المعلوماتية (المقترحة) في الأجهزة الإدارية الحكومية

وحدة المعلوماتية في الجهاز الإداري

مركز المعلومات

وحدة التنسيق والمتابعة

- يعد مركز المعلومات قاعدة بيانات تحتـوي علـى كافـة البيانـات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الجهاز الإداري المختلفة بما في ذلـك بيانات ومعلومات الموارد البشرية، حيث يتولى مهمة جمـع تلـك البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها وتخزينها ومن ثم تزويـد القيادات الإدارية بها.
- تختص وحدة (إدارة) التنسيق والمتابعة بإعداد الدراسـات وتحديـد الأهداف ووضع البرامج والخطط على مستوى الجهاز الإداري، كما تتولى مهمة التنسيق بين الجهاز الإداري والهيئة العليا للمعلوماتيـة (المقترحة) في مجالات المعلوماتية المختلفة.

ب- وضع معايير دقيقة للتعيين في وظائف القيادة الإدارية العليا تتضمن التركيز على: التخصص العلمي في مجال الإدارة من جهة، والقدرات والمهارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، واعتبار هذين المعيارين من المعايير (الشروط) الرئيسية والأساسية عند التعيين في وظائف الإدارة العليا.

ج- عقد الدورات التدريبية المكثفة لجميع العاملين في دواوين الوزارات (قيادات إدارية، وموظفين)، على التطبيقات المختلفة لتقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة، وبحسب متطلبات الوظيفة.

د- إشراك القيادات الإدارية العليا في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، لتنمية قدراتهم العلمية والمعرفية ورفع مستوى وعيهم وتنمية حسهم القيادي بأهمية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في أداء الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة بشكل عام، وفي تصميم نظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص.

هـ - تقديم كافة الاستشارات الفنية المتخصصة للقيادات الإدارية العليا لمساعدتهم على تبني فكرة تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية.

و- منح القيادات الإدارية العليا كافة الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من الإبداع والابتكار في إدارة وحداتهم الإدارية، وبما يؤدي إلى رفع مستوى تطبق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجالات الإدارة.

ز- تقييم أداء كافة الموظفين في الأجهزة الإدارية الحكومية رؤوسا ومرؤوسين، في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات تحت أشراف لجان متخصصة ومحايدة، وبصورة دورية.

ح- منح مكافئه مالية شهرية (بدل طبيعة عمل) للعاملين في مجالات المعلوماتية المختلفة بناءً على نتائج التوصيف الوظيفي لتلك الوظائف.

ط- العمل على نشر الوعي المعلوماتي بين أفراد المجتمع اليمني، من خلال إدخال مهارات تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن المناهج الدراسية التي تُدرس في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، وكذلك القيام بالتوعية الإرشادية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة عن طريق كافة وسائل الأعلام المسموعة والمقروءة والمرئية، وتقديم الاستشارات العامة لأفراد المجتمع ضمن برامجها التدريبية، بهدف تأسيس مجتمع المعلوماتية الذي يعتبر أحد أسس ومرتكزات تأسيس الحكومة الالكترونية.

ي- التوسع في إنشاء البرامج الدراسية والأقسام العلمية ذات الصلة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى معاهد ومراكز التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات المجتمع، كذلك التوسع في إنشاء كليات أكاديمية متخصصة بتقنيات المعلومات والاتصالات على مستوى مختلف الجامعات اليمنية العامة والخاصة.

ك- رفع الاستثمار الحكومي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وتقديم كافة الدعم المادي والفني للأجهزة الإدارية الحكومية من الجهات ذات العلاقة، لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية

الآلية فيها.

ل- دعم برامج استيراد وصناعة تقنيات المعلومات والاتصالات وتشجيع انتشارها بين المواطنين، ومحاولة تخفيض أسعارها بما في ذلك إعفائها من الرسوم الجمركية والضرائب باعتبارها من أدوات التنمية ذات الأهمية على مستوى المجتمع ليسهل انتشارها وامتلاكها من كافة أفراد المجتمع والمؤسسات الحكومية والخاصة.

م- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لتأهيل وتدريب القضاة وأعضاء النيابة العامة على التعامل مع القضايا وحل النزعات بين الشخصيات الطبيعية والمعنوية التي قد تنشئ عن تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية الآلية بشكل خاص.

ن- إشراك أعضاء السلك القضائي في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية والدولية لتنمية الوعي القضائي لديهم بمختلف القضايا والجرائم التي قد تنشئ عن تطبيق واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة بشكل عام، ونظم المعلومات الإدارية بشكل خاص. ومن ثم كيفية التعامل معها.

٢-٢- <u>في مجال معلومات وعملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية:</u>

أ- العمل على توسيع الملف الوظيفي للموظف ليشمل كافة البيانات المتعلقة بخصائصه الشخصية والوظيفية.

ب- تقوم وزارة الخدمة المدنية ممثلة بقطاع المعلومات (باعتباره الجهة المخولة قانوناً بجمع بيانات الموظفين ومعالجتها، وتخزينها، وتزويد القيادات الإدارية بالمعلومات) بإجراء مسح وظيفي شامل كما جرى

في عام ١٩٩٨م، يشمل جميع موظفي الدولة (مدنيين، وعسكريين)، لتحديث قاعدة بيانات الموارد البشرية الحالية، ومن ثم إنشاء قاعدة بيانات آلية تحتوي على بيانات ومعلومات جميع موظفي الدولة.

ج- توصيف وتصنيف الوظائف في دواوين الوزارات والأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى، بما يحقق تحديد مسمى كل وظيفة وواجباتها ومسؤوليات وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومتطلبات شغلها، أي أن تكون هذه المهام والمسئوليات متفقة مع مؤهلات وقدرات شاغل الوظيفة (المواصفات الوظيفية)، واعتبار ذلك شيء أساسي عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

د- تفعيل دور الأجهزة الإدارية الحكومية المعنية بتخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني: وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم المفني والتدريب المهني، في: إعداد الدراسات، وتحديد الأهداف، وصياغة السياسات، ورسم الاستراتيجيات، التي تكفل النهوض بالموارد البشرية، ووضع خطط للتنسيق والتكامل بين العرض والطلب من الموارد البشرية في سوق العمالة، ومن ثم بين متطلبات الأجهزة الإدارية الحكومية وسياسات القبول في مختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية العامة والخاصة.

هـ - العمل على تحويل النصوص القانونية المتعلقة بالموارد البشرية إلى برامج حاسوبية.

و- تصميم نظم معلومات إدارية كفئة وفاعلة في مختلف الأجهزة

الإدارية الحكومية، تخدم مختلف الوظائف الإدارية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وتلبي احتياجات القيادات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية، من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة. والربط الآلي بين تلك النظم المعلوماتية، عن طريق إنشاء شبكات المعلومات الداخلية (إنترانت) على مستوى كل جهاز إداري بشكل خاص، وعلى مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل عام، وتنويع مجالات استخدامها بما يكفل تعزيز الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات الدقيقة، الملاءمة، الواضحة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، الحديثة، في الوقت المناسب من مختلف المصادر.

ز- استكمال منح الرقم الوطني لكافة موظفي الدولة (مدنيين، وعسكريين)، بحيث يكون الأساس في التعامل مع بيانات ومعلومات الموظفين.

ح- بعد الانتهاء من مرحلة منح الرقم الوطني لكافة موظفي الدولة (المدنيين، والعسكريين)، يتم البدء في المرحلة الثانية المتمثلة في منح الرقم الوطني لكافة أفراد المجتمع اليمني (ذكوراً وإناث)، وتعميمه منذ ميلاد الفرد، ويعتبر أساس إثبات هويته، وشيء رئيسي في تعامله مع مختلف الجهات الحكومية والغير حكومية، ويتم على أساسه إدخال كافة البيانات والمعلومات الخاصة بكل فرد إلى قاعدة بيانات ومعلومات الموارد البشرية المركزية في بنك المعلومات لدى الهيئة العليا للمعلوماتية (المقترحة) باستخدام الطرق الآلية (نظم

الشبكات)، وبالتالي يتم تحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بكل فرد وإدخال كافة المتغيرات التي تصاحب حياته حتى وفاته من قبل كافة الجهات الحكومية التي يتعامل معها بصورة تشاركية بناءً على استخدام رقمه الوطني.

ط- تأسيس إدارات لمعلومات الموارد البشرية تتولى مهام إدارتها، تعمل في نطاق وحدات أو أجهزة المعلوماتية (المقترحة)، على المستوى الوطني بشكل عام، وعلى مستوى مختلف الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل خاص.

ي- تفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية (معهد الإدارة العامة)، باعتباره المؤسسة التدريبية لكل موظفي الدولة في المجالات الإدارية المختلفة، والعمل على رفع كفاءته، ليقوم بدوره في رفع القدرات والمهارات الإدارية للموظفين.

ك- التركيز على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

ل- ربط كافة قرارات الموارد البشرية بالنظم الآلية ضمان لتطبيق الأسس والمعايير الموضوعية وسرعة الإنجاز.

م- القيام بالرقابة المؤسسية على القيادات الإدارية العليا لمعرفة مدى استخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

ن- إذا كان لابد من استخدام نظم المعلومات الإدارية اليدوية كنظم مساعدة للنظم الآلية وفي أضيق الحدود يجب العمل على تطوير هذه النظم بما يتناسب مع متطلبات عملية اتخاذ القرارات السليمة.

٢-٣- الدراسات المستقبلية المقترحة:

أ- إجراء دراسة تهدف إلى تحديد الواقع الراهن للمعلوماتية في الأجهزة الإدارية الحكومية.

ب- القيام بدراسة تجارب بعض الدول في تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية بهدف الاستفادة منها.

ج- إجراء دراسة بهدف مقارنة العائد الكلي بالتكلفة الكلية لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في الأجهزة الإدارية الحكومية.

د- إجراء دراسة تهدف إلى معرفة واقع استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية.

هـ - إجراء دراسة تهدف إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية الحكومية.

و- القيام بدراسة تجارب بعض الدول في تطبيق الحكومة الالكترونية بهدف الاستفادة منها ومعرفة إمكانيات تطبيقها (أي الحكومة الالكترونية) في الجمهورية اليمنية.

ز- كما يقترح الباحث تكرار هذه الدراسة بعد فترة من الزمن بهدف معرفة مدى التغييرات التي حدثت.



مصادر ومراجع الدراسة

مصادر ومراجع الدراسة(*)

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب المقدسة:

١- القران الكريم.

ثانياً: الكتب:

١- أيوب، نادرة. (١٩٩٧م). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

٢- باجابر، بدر سالم، والمفتي، كمال جعفر. (بدون تاريخ). استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣- باور، جوزيف إل. (١٩٩٧م). فن الإدارة. (ترجمة أسعد أبو لبدة. مراجعة محمد ياغي). عمان: دار البشير.

٤- بدر، أحمد رمضان. (١٩٩٤م). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: دار النهضة العربية.

٥- بربر، كامل. (١٩٩٦م). الإدارة عملية ونظام. بيروت: المؤسسة

(*) هناك طرق مختلفة ومتعددة لتوثيق المعلومات التي يقتبسها الباحث من مؤلفات وأبحاث الآخرين، وكذلك لعملية رصد مراجع ومصادر الدراسة، وقد اعتمد الباحث عند إجراء هذه الدراسة على دليل النشر لرابطة علم النفس الأمريكية (APA) (١٩٨٣م)، حيث يعتبرها القحطاني وآخرون (٢٠٠٤م: ٤٩٤) من أشهر طرق توثيق وكتابة المراجع في قائمة مصادر ومراجع الدراسة.

الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

٦- برهان، محمد نور، ورحو، غازي إبراهيم. (٢٠٠٣م). نظم المعلومات المحوسبة. (ط٢). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

٧- بريه، قاسم محمد، والحجام، ناجي عبيد ملاغي. (٢٠٠٢م). مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية. صنعاء: مطابع معين.

٨- البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبدالهادي. (١٩٩٥م). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.

٩- البلداوي، عبدالحميد عبدالمجيد. (٢٠٠٥م). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي- التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS. (ط٢). الإصدار الثاني. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٠- بن حبتور، عبدالعزيز. (٢٠٠٠م). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

١١- الجزري، أبو السعادات المبارك بن محمد.(١٩٧٩م). النهاية في غريب الأثر. (تحقيق طاهر أحمد الزاوي، ومحمود محمد الطناحي). بيروت: المكتبة العلمية.

١٢- جمعة، أحمد حلمي؛ الخولي، حسين أحمد؛ نور، عبدالناصر؛ عبدالجواد، عمر. (١٩٩٩م). أساسيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والمالية والإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٣- حجر، عبدالملك إسماعيل. (١٩٩٨م). استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. صنعاء: دار الفكر المعاصر.

١٤- حسين، علي، والساعد، رشاد. (٢٠٠١م). نظرية القرارات الإدارية- مدخل نظري و كمي في الإدارة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

١٥- حمدي، حسن. (٢٠٠٣م). الإدارة في عصر المعلومات. القاهرة: دار ألفا.

١٦- الخزامي، عبدالحكم أحمد. (بدون تاريخ). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

١٧- خشبة، محمد السعيد. (٧١ / ١٩٧٨م). موسوعة المعلومات والتكنولوجيا- صا ك ك. القاهرة: معهد الدراسات والبحوث الإحصائية.

١٨- الخولي، حسين أحمد. (١٩٩٦م). مبادئ علم الإحصاء. بدون بلد النشر: مركز شباب الجامعة.

١٩- دويدري، رجاء وحيد. (٢٠٠٠م). البحث العلمي- أساسياته النظرية وممارسته العملية. بيروت: دار الفكر المعاصر.

٢٠- الرازي، محمد بن أبي بكر عبدالقادر. (١٩٨٩م). مختار الصحاح. بيروت: مكتبة لبنان.

٢١- الرفاعي، أحمد حسين. (٢٠٠٥م). مناهج البحث العلمي- تطبيقات إدارية وإقتصادية. (ط٤). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٢- السامرائي، إيمان فاضل، والزعبي، هيثم محمد. (٢٠٠٤م). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٢٣- سلطان، إبراهيم. (٢٠٠٥م). نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم. الإسكندرية: الدار الجامعية.

٢٤- السلمي، علـــي. (١٩٩٥م). السياســـــات الإداريـــة فـــي عصـــر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٥- السنفي، عبدالله عبدالله، والعريقـــي، منصـــور محمـــد إســـماعيل. (٢٠٠٤م). الإدارة. (ط٤). صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

٢٦- سويلم، محمد. (١٩٩٤م). الإدارة. مصر: دار الهاني.

٢٧- السيد، سميرة أحمد. (١٩٩٦م). اســـتراتيجيات وأســـاليب البحـــث الاجتماعي. الرياض: مطابع التقنية للأوفست.

٢٨- السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٩م). علم النفس الإحصائي وقياس العقـــل البشري. (ط٢). القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.

٢٩- شاهين، شريف كامل. (١٩٩٤م). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات- المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المريخ.

٣٠- شاويش، مصطفى نجيب. (١٩٩٦م). إدارة الموارد البشرية- إدارة الإفراد. عمان: دار الشروق.

٣١- شريف، علي. (١٩٨٦م). اقتصاديات الإدارة- مـــنهج القـــرارات. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

٣٢- شلبي، محمد. (١٩٩٦م). المنهجية في التحليل السياسي- المفاهيم- المناهج- الاقترابات- الأدوات. القاهرة: بيـــت الحكمـــة للإعـــلان والنشر والتوزيع.

٣٣- الشماع، خليل محمد حسن. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة مع التركيـــز على إدارة الأعمال. (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشـــر والتوزيـــع والطباعة.

٣٤- شيحا، إبراهيم عبـــدالعزيز. (١٩٩٣م). الإدارة العامـــة- العمليـــة

الإدارية. (ط٢). بيروت: الدار الجامعية.

٣٥- الصباح، عبدالرحمن. (١٩٩٨م). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار زهران للنشر.

٣٦- الصباح، عبدالرحمن، والصباغ، عماد. (١٩٩٥م). مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: بدون ناشر.

٣٧- الصباغ، عماد عبدالوهاب. (٢٠٠٢م). علم المعلومات. (ط١). الإصدار الثاني. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٨- عبدالحميد، طلعت أسعد؛ قابيل، حاتم سعد؛ نجم، عبدالحكيم ربيع. (١٩٩٢م). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

٣٩- عبدالهادي، محمد فتحي. (٢٠٠٣م). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

٤٠- عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة. (٢٠٠٢م). البحث العلمي- البحث النوعي والبحث الكمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

٤١- عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبدالرحمن؛ عبدالحق، كايد. (١٩٨٢م). البحث العلمي- مفهومة- أساليبه- أدواته. بدون بلد النشر: دار مجدلاوي.

٤٢- عبيدات، محمد؛ أبو نصار، محمد؛ مبيضين، عقلة. (١٩٩٧م). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: الجامعة الأردنية.

٤٣- العتوم، شفيق، والعاروري، فتحي. (٢٠٠٣م). الأساليب الإحصائية، الجزء الثاني. (ط٢). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

٤٤- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية. (ط٢). صنعاء: مركز الأمين.

٤٥- العساف، صالح بن حمد. (١٩٩٥م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

٤٦- العلاق، بشير. (١٩٩٨م). مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٤٧- العلاق، بشير. (١٩٩٩م). أسس الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٤٨- العلاونة، علي سليم. (١٩٩٦م). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

٤٩- علي، محمد سلمان. (٢٠٠٠م). مناهج البحث العلمي. صنعاء: مركز عبادي للدراسات والنشر.

٥٠- عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠م). مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٥١- العمر، بدران بن عبدالرحمن. (٢٠٠٤م). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض: معهد الدراسات الصحية.

٥٢- العواملة، نائل عبدالحافظ. (١٩٩٧م). أساليب البحث العلمي- الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة. عمان: الجامعة الأردنية.

٥٣- عودة، أحمد سليمان. (١٩٩٣م). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

٥٤- عودة، أحمد سليمان، ويوسف، خليل. (١٩٨٨م). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية. الجزء الأول. عمان: دار الفكر.

٥٥- العيسائي، محمد مفرح، والعبيد، عبدالحكيم. (٢٠٠٥م). مبادئ الإحصاء. (ط٢). صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

٥٦- غرايبه، فوزي؛ دهمش، نعيم؛ الحسن، ربحي؛ عبد الله، خالد أمين؛ أبو جبارة، هاني. (١٩٨١م). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط٢). عمان: الجامعة الأردنية.

٥٧- قاسم، حشمت. (١٩٩٠م). مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: دار غريب.

٥٨- القحطاني، سالم بن سعيد؛ العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمر، بدران بن عبدالرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. (ط٢). الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود.

٥٩- قنديلجي، عامر. (١٩٩٩م). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار اليازوري العلمية.

٦٠- كشك، محمد بهجت جادالله. (١٩٩٩م). المنظمات أسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٦١- كلالدة، ظاهر محمود. (١٩٩٧م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

٦٢- كلالدة، ظاهر محمود، وجودة، محفوظ. (١٩٨٣م). أساليب البحث

العلمي في ميدان العلوم الإدارية. (ط٢). بدون بلد النشر: بدون دار نشر.

٦٣- كنعان، نواف. (١٩٩٥م). القيادة الإدارية. (ط٥). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٦٤- كنعان، نواف. (٢٠٠٣م). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. (ط١).الإصدار السادس عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٦٥- كوهين، لويس، ومانيون، لوران. (١٩٩٠م). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية. (ترجمة كوثر حسين كوجك، ووليم تاو ضروس عبيد. مراجعة سعد مرسي أحمد). القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.

٦٦- الكيلاني، عثمان؛ البياتي، هلال؛ السالمي؛ علاء. (٢٠٠٠م). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار المناهج.

٦٧- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب. (١٣٢٧هـ). الأحكام السلطانية. القاهرة: بدون ناشر.

٦٨- محمد، عبدالقادر حمزة. (١٩٩٥م). مبادئ الإحصاء للتجاريين. القاهرة: مكتبة اتش لطباعة الأوفست.

٦٩- محمد، علي عبدالمعطي، وشرف، محمد جلال أبو الفتوح. (١٩٩٥م). الفكر السياسي في الإسلام شخصيات ومذاهب. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٧٠- محمد، محمد الفيومي. (١٩٩٠م). نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية والبنوك التجارية وشركات التأمين. بيروت: الدار

الجامعية.

٧١- محمد، موفق حديد. (٢٠٠٠م). الإدارة العامة- هيكلة الأجهزة- وضع السياسات- وتنفيذ البرامج الحكومية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٧٢- محمد، موفق حديد. (٢٠٠١م). الإدارة- المبادئ- والنظريات- والوظائف. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

٧٣- المراني، محمد يحي؛ المرهضي، سنان غالب؛ العنسي، جمال علي. (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة. صنعاء: مؤسسة الثورة للطباعة والنشر.

٧٤- مشرقي، حسن علي. (١٩٩٧م). نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٧٥- المصري، أحمد محمد. (٢٠٠٠م). الإدارة الحديثة- الاتصالات- المعلومات- القرارات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

٧٦- مصطفى، أحمد سيد. (١٩٩٩م). المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الحادي و العشرون. (ط٢). القاهرة: بدون ناشر.

٧٧- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٠م). إدارة الأعمال وظائف المدير في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الأصدقاء للطباعة والنشر.

٧٨- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠٠٢م). نظم المعلومات الإدارية- الأسس و المبادئ. القاهرة: المكتبة العصرية.

٧٩- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٠م). نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

٨٠- المنوفي، كمال. (١٩٨٤م). مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم

السياسة. الكويت: وكالة المطبوعات.

٨١- المنيف، إبراهيم عبدالله. (١٩٨٣م). الإدارة- المفاهيم- الأسس- المهام. بدون بلد النشر: دار العلوم للطباعة والنشر

٨٢- الموسوي، منعم زمزير. (١٩٩٨م). اتخاذ القرارات الإدارية- مدخل كمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٨٣- الهادي، محمد محمد. (١٩٨٩م). نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الشروق.

٨٤- الهادي، محمد محمد.(١٩٩٦م). التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. القاهرة: دار الشروق.

٨٥- الهمداني، عبدالهادي. (٢٠٠٢م). محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات. صنعاء: مكتبة التاج.

٨٦- الهواري، سيد. (١٩٩٦م). ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي- رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. القاهرة: توزيع مكتبة عين شمس.

٨٧- الهواري، سيد. (١٩٩٧م). اتخاذ القرارات الإدارية- تحليل المنهج العلمي مع أهتمام بالتفكير الأبتكاري. القاهرة: مكتبة عين شمس.

٨٨- ياسين، سعد غالب. (١٩٩٨م). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

١- جباري، بلقيس محمد علي. (١٩٩٨م). الضغوط النفسية لدى المرأة اليمنية العاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: جامعة صنعاء.

٢- جميل، عبدالملك طه عبدالله. (٢٠٠٣م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: جامعة صنعاء.

٣- حسين، نوي طه. (٢٠٠١م). نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية: حالة مجتمع الرياض تيارات وحدة الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر.

٤- خليجه، دحموني. (٢٠٠٠م). متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات- حالة المؤسسة الوطنية لتموين وإنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M). رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر.

٥- الصيح، عبدالحميد مانع علي. (١٩٩٥م). أهمية الملاءمة والثقة في التقارير المالية المنشورة لأغراض اتخاذ القرارات وتقييم الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، العراق: جامعة المستنصرية.

٦- العلجوني، عبدالفتاح محمد. (١٩٩٨م). تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.

٧- علي، يحي منصور بشر. (١٩٩٠م). اتخاذ قرار تربوي بشأن تطوير امتحان الشهادة الثانوية العامة في اليمن حسب نموذج ريغا الأول للاحتمالات. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

٨- العمراني، حميد محمد قائد. (٢٠٠٠م). تحليل وأثار قرارات الإنتاج

والتسويق في ظل غياب نظم التكاليف: دراسة مقارنة في المنشآت الصناعية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة الجزيرة.

٩- الفقيه، عبدالباسط سعيد عبدالله.(١٩٩٣م). التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوية بمركز البحوث والتطوير التربوي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة حلوان.

١٠- القباطي، سليم عبده قائد فارع. (١٩٩٢م). صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية. رسالة دكتورة غير منشورة، القاهرة: جامعة المنصورة.

١١- القيداني، خالد أحمد. (٢٠٠٣م). المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: جامعة صنعاء.

رابعاً: الدوريات:

١- أحمد، علاء الدين عبدالرحيم. (أكتوبر ١٩٩٨م). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٣، ص ص٥٥٧ – ٥٨٦.

٢- الأعرجي، عاصم. (١٩٩٧م). تحليل أسباب الخطأ في القرارات المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية. مجلة الإداري، العدد ٧٠.

٣- أيوب، ناديا حبيب. (١٩٩٦م). نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي. مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية، المجلد ٨، ص ص١١٧ – ١٥١.

٤- البكري، محمد موسى. (مارس ١٩٨١م). أثر البحوث في رسم

السياسات وصنع القرارات التربوية. مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٨، ص ص٥ – ٣٢.

٥- حسن، محمد فهمي. (مارس ١٩٨١م). بحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٨، ص ص٣٣ – ٥٣.

٦- حمادة، طارق. (١٩٨٥م). التنمية بين الإدارة والمعلومات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ١، ص ص٣ – ١٦.

٧- خاشقجي، هاني يوسف. (١٩٩٠م). عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣، ص ص٢١٧ – ٢٣١.

٨- رويبح، كمال مصطفى. (مايو ٢٠٠٤م). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ص ص١٤٩ – 181.

٩- السامرائي، حسين الطيف سنجار. (يناير ١٩٩٩م). اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في القطاع الحكومي الأردني. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ٤، ص ص٧٤٥ – ٧٦٦.

١٠- السلمي، علي. (يوليو – سبتمبر ١٩٨٩م). مهنة الإدارة. عالم الفكر. المجلد ٢٠، العدد ٢، ص ص٥ – ٤٣

١١- الشامي، أحمد محمد، ومطهر، محمد محمد. (سبتمبر ٢٠٠٥م – مارس ٢٠٠٦م). تقنية المعلومات في وحدات الجهاز الإداري للدولة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في الجمهورية اليمنية. مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد ٢٤، ص ص١ – ٣٦.

١٢- الشدادي، عبدالله بن جلوي، وأيوب، ناديا حبيب. (مايو ١٩٩٨م). استخدام نظم مساندة القرارات في المنشات السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٨، العدد ١، ص ص ٥٣ – ١٢٣.

١٣- شرف الدين، حسن أحمد. (سبتمبر ٢٠٠٣م – مارس ٢٠٠٤م). تقييم الواقع الراهن لتقنية المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية الاقتصادية. مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد

٢١، ص ص ٨٠ – ١٢٩.

١٤- العريقي، منصور إسماعيل. (مارس ٢٠٠٤م – سبتمبر ٢٠٠٥م). اللامركزية في صناعة القرار من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن. مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد ٢٣، ص ص ١٢٥ – ١٥٤.

١٥- غراب، كامل السيد. (ديسمبر ١٩٨٧م). نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، السنة ٢٧، العدد٥٦، ص ص ٧ – ٤٢.

١٦- غراب، كامل السيد، وحجازي، فاديه محمد. (يونيو ١٩٩٥م). أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات: دراسة تجريبية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ١، ص ص ١ – ٧١.

١٧- الفاعوري، رفعت، والعمري، أحمد. (تموز ٢٠٠٢م). تحليل أسباب الخطأ في القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار. مجلة دراسات، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص ص ٤٤٥ – ٤٧٢.

١٨- الفهداوي، فهمي خليفة (أكتوبر ٢٠٠٣م). فلسفة اتخاذ القرارات في السياسة العامة: دراسة تحليلية في المضمون والسلوك. مجلة النهضة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، العدد ١٧، ص ص٤١ – ٨٠.

١٩- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠٠٥م). أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ١، ص ص ٧٨ – ١٠٠.

خامساً: أورق العمل المقدمة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية:

١- الحميري، صادق طاهر. (١٩٩٨م). توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار: المعلومات والإفادة منها في اتخاذ القرار. المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ٢٥- ٢٩ أغسطس.

٢- عبدالسلام، فوزية محمد، والقباطي، محمد عبدالله. (١٩٩٨م). ربط وتوظيف أنظمة المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القـرار الإداري: دراسة تطبيقية على واقع مؤسسات القطـاع الحكـومي. المـؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي. ورقـة عمـل غيـر منشورة. صنعاء: ٢٥- ٢٩ أغسطس.

٣- القباطي، أحمد محمد سـعيد.(١٩٩٨م). ربـط وتوظيـف نظـم المعلومات الإدارية في عملية اتخـاذ القرار الإداري بوزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري. المؤتمـر الوطني للإصلاح والتطـوير الإداري والمالي. ورقة عمل غيـر منشـورة. صـنعاء: ٢٥- ٢٩ أغسطس.

٤- المخلافي، عبدالمجيـد عبـده. (١٩٩٦م). التخلـف الإداري فـي الجمهورية اليمنية. الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية الواقـع والآفاق- أوراق الندوة المنعقدة بتاريخ ٢٩- ٣١ يوليـو. صـنعاء: المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية. ص ص ٧١ – ١٠٠.

٥- المشرقي، نائد سلطان، ومهيوب، محمـد علـي. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات. ورشة العمـل الخاصـة بتقيـيم أوضاع وحدات شئون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة. ورقـة عمل غير منشورة. صنعاء: يونيو.

٦- مكداشي، محمد، وسلام، يوسف. (٢٠٠٣م). متطلبـات التطـوير الإداري لتحقيـق الحكومـة الإلكترونية. ورشة العمـل الإقليميـة حول الحكومـة الإلكترونيـة. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ١ – ٣ ديسمبر.

٧- الهمداني، طه حسين. (٢٠٠٣م). دور تكنولوجيا المعلومات في التنمية الإدارية. الورشة الأولى لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ودورها في التنمية. ورقة عمل غير منشورة. صنعاء: ٢٩ -٣٠ يناير.

سادساً: الوثائق والتقارير والمطبوعات الحكومية:

١- الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات. (٢٠٠٢م). عرض ملخص بأهم نتائج مسح الواقع المعلوماتي الرهن في الجمهورية اليمنية. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٢- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات. (١٩٩٥م). إستراتيجية تحديث الخدمة المدنية. صنعاء: مشروع تحديث الخدمة المدنية.

سابعاً: التقارير غير الحكومية:

١- الجمهورية اليمنية، المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية. (٢٠٠٤م). التقرير الاستراتيجي اليمني. صنعاء: المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية.

ثامناً: القوانين والقرارات الجمهورية:

١- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٩) لسنة ١٩٩١م، بشأن الخدمة المدنية. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٢- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٢٢) لسنة ١٩٩٢م، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (١٩) لسنة١٩٩١م. صنعاء: المركز الوطني

للمعلومات.

٣- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري بالقانون رقم (٤٣) لسنة ٢٠٠٥م بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات. صنعاء: وزارة الشئون القانونية.

٤- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، بشأن أنشاء المركز الوطني للمعلومات. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٥- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ١٩٩١م، بشأن أنشاء المركز الوطني للوثائق. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٦- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (٢٨) لسنة ١٩٩٥م، بشأن الإحصاء. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٧- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (٢٤٤) لسنة ١٩٩٨م، بشأن تعديل القانون الصادر بموجب القرار الجمهوري رقم (١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، الخاص بإنشاء المركز الوطني للمعلومات. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٨- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (٣٧) لسنة ١٩٩٨م، بشأن المعلم والمهن التعليمية. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٩- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهوري رقم (٤١٢) لسنة ١٩٩٩م، بشأن تعديل القانون الصادر بموجب القرار

الجمهوري رقم (١٥٥) لسنة ١٩٩٥م، الخــاص بإنشــاء المركــز الوطني للمعلومات. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

١٠- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية. القرار الجمهورية رقــم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٣م، بشأن تشكيل الحكومة وتســمية أعضــائها. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

تاسعاً: المحاضرات:

١- الاكوع، خالد محسن. (٢٠٠٣م). الثــورة العلميــة والمعلوماتيــة. محاضرة أُلقيت على طلاب الدفعــة الثالثــة تمهيــدي ماجســتير- تخصص الإدارة العامة. قســم العلــوم السياســية. كليــة التجــارة والاقتصاد بجامعة صنعاء. ١٣ يناير.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Al- Rafee, Sulaiman, A. and Cronan, Timothy, P. and Ali, Jafar, M. (May 2004). Is Ethics: A Cross– Cultural Comparison. *Arab Journal Administrative Sciences*. Kuwait: Academic Publication Council. Kuwait University. Volume 11. Number 2: 245 – 267.

2- Alson, D. and Courtney, J. (1992). *Decision supports models and expert system*. New York: Mas millan publishing Co.

3- Ansoff, H. Lgor. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Grow. Hill book company.

4- Chris, Gore et. al. (1992). *Strategic decision-Making*. London: Cassell.

5- Dill, W. R. (1962). *Administrative decision making in Mailick and Yan Ness*. (ed,). Concepts and Behavior. Englewood cliff. Prentice - Hall.

6- Glenn, A. Bassett. and Harvard, Y. Weatherbee. *Personnel systems and Data Management*.

7- Glueck, Williem F. (1971). *Management*. Hinsdale. HL. The Dry Den. Press.

8- Gross, Bertram. (1965). National planning finding and fallacies. *Public administration review*. No 25 December: 263- 275.

9- Holt, David. (1993). *Management: Principles and Practice*. (3rd ed). Englewood cliffs. N. J.

10- Lehman, I. and Mehrns, W. (1979). *Educational research Reading in Focus*_"Chapter four ". New York, Holt. Rinehart and Winston.

11- Litterer, J. A. (1973). *"The Analysis of organization"* John Wiley &Sons. Inc. New York: Second ed.

12- Lundberg, C. C. (1962). Administrative decision: A Scheme for Analysis. *The Journal of Academic management*. Volume 5: 165- 178,

13- Mikhailov, A. I. and Chernyi, A. I. and Gliliarevskil, R. S. (1984). *Scientific communications and Informatics*. Translated by Robert H. Burger carlington, va: Information Resources press.

14- Moore, Nick. (1987). *How to do research*. (2ed). London: the British library.

15- Nigro, Flex. (1965). *Modern public administration*. Harper and Row publishers. New York.

16- Oxford, Dictionary. (1995). Oxford University.

17- Simon, Herbert A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper and Row Company.

18- Simon, Herbert A. (1971). *The new science of management decision*. (3rd ed). U.S.A.: prentice – Hall Inc.

19- Simon, R. H. and Thompson, B. M. (1998). Strategic determinants: The context of managerial decision making. *Journal of managerial psychology*. 13 (1/2)

20- Ward, M. G. and Bawden, D. (1997). User Sensitive Implementation of Training Information System. *International Journal of Information Management*. 7 (1).

21- Winterman,V. C. Smith. and Abell, A. (1998). Impact of Information on decision making in government department. *Library Management*. 19 (2): 110 -132.

22- Yousef, D. A. (1998). Predictors of decision making styles in a Non-Western Country. *Leadership and organization development Journal*. 1998.(7): 366-373.



ملاحق الدراسة

ملحق رقم ١

أسماء القيادات الإدارية العليا الذين أجراء الباحث المقابلة معهم

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة الحالية
١	أحمد صالح شملان	وزارة الأشغال العامة والطرق	مدير عام المتابعة والإحصاء
٢	أحمد عبدالله حميد	وزارة حقوق الإنسان	مدير عام شئون الموظفين
٣	م. أحمد عبدالملك يسر	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	مدير عام الاتصالات
٤	جمال غيلان	وزارة التربية والتعليم	مدير عام الاتصالات ونظم المعلومات
٥	حسين محمد الاهجري	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	وكيل أول للوزارة
٦	خالد عبدالغني العمودي	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	مستشار
٧	د. عادل عبدالرحمن سالم	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل	مستشار
٨	عبدالعزيز أحمد المخلافي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	مدير عام شئون الموظفين

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة الحالية
٩	د. عبدالله الجرمل	وزارة الشباب والرياضة	مدير عام التخطيط
١٠	عبدالله محمد الغابري	وزارة الإعلام	مدير عام البحوث والدراسات
١١	عبدالوهاب عبدالحفيظ	وزارة المياه والبيئة	مدير عام شئون الموظفين
١٢	عبده صالح الطيب	وزارة الصناعة والتجارة	مدير عام شئون الموظفين
١٣	علي سعيد قائد	وزارة الأوقاف والإرشاد	مدير عام شئون الموظفين
١٤	د. علي محمد أحمد	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل	وكيل الوزارة لقطاع علاقات العمل
١٥	عمر عبدالعزيز عبدالغني	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	مدير عام التعاون مع دول جنوب شرق أسيا
١٦	فضل العبدلي	وزارة النقل	مدير عام النقل البري
١٧	فيصل أحمد غالب	وزارة التربية والتعليم	مدير عام شئون الموظفين
١٨	د. مأمون الشامي	وزارة الشئون القانونية	وكيل الوزارة لقطاع قضايا الدولة

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة الحالية
١٩	محمد سعيد عبدالغني	وزارة الخارجية	مدير عام شئون الموظفين
٢٠	محمد علي سالم	وزارة النفط والمعادن	مدير عام شئون الموظفين
٢١	محمد عوض بن ربيعة	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	وكيل الوزارة لقطاع المشاريع
٢٢	د. هناء رشيد أحمد	وزارة الثروة السمكية	مدير عام التخطيط والإحصاء والمتابعة



ملحق رقم ٢

أسئلة المقابلة التي أجرها الباحث مع بعض القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات

١- ماهي أنوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟

٢- في حالة الإجابة على السؤال الأول بأن هناك نظام معلومات آلي، فهل هو نظام يستخدم بصورة مستقلة، أم يستخدم بصورة مزدوجة مع النظم اليدوية؟

٣- ما أنواع نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة؟

٤- ماهي الأساليب والوسائل المستخدمة حالياً في عملية جمع البيانات؟

٥- ماهي الأساليب والوسائل المستخدمة حالياً في عملية معالجة البيانات؟

٦- ماهي الوسائل والأدوات المستخدمة حالياً في حفظ المعلومات؟

٧- كيف يتم تزويدك بالمعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرار إداري معين؟ أو بمعنى أخر ماهي الطرق والوسائل التي تستخدمها لكي تحصل على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار إداري معين؟

٨- ماهي أنواع معلومات الموارد البشرية التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة،؟ وما هي أكثر هذه الأنواع توفراً؟

٩- هل تحصل على معلومات دقيقة، ملاءمة، واضحة، موضوعية، شاملة، حديثة، مرنة (يمكن استخدامها لاتخاذ أكثر من قرار، كما يمكن أن يستخدمها أكثر من قائد إداري)، في الوقت المناسب لاتخاذ

قراراتك؟ في حالة الإجابة بالنفي ماهي أسباب ذلك؟

١٠- هل يتم الاستفادة من المعلومات التـــي توفرهـــا نظـــم المعلومـــات المستخدمة حاليا في ديوان الوزارةً في عملية اتخاذ القرارات؟

١١- ماهي أكثر المعلومات استخداماً في ديوان الوزارة؟

١٢- هل توجد تحديثات لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة حاليـــاً فـــي ديوان الوزارة؟

١٣- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق واســـتخدام نظـــم المعلومـــات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة من وجهة نظرك؟

كما اقتصر توجيه السؤالين الآتيين لمدراء عموم شئون الموظفين في دواوين الوزارات، أو مساعديهم.

١- كم عدد مدراء عموم الإدارات العامة الفعليين (الذين يمارسون مهام وظيفة مدير عام) في ديوان الوزارة؟

٢- كم عدد وكلاء الوزارة الفعليين (الذين يمارسون مهام وظيفة وكيـــل وزارة) في ديوان الوزارة؟



ملحق رقم ٣

مقياس الدراسة بصورته الأولية والذي تم عروضه على السادة الخبراء المحكمين

الأستاذ / *الأكرم*

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية"

وذلك عبر دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية. مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات للموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات. مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين.

ونتيجة لعدم توفر مقياس مناسب فقد رأى الباحث أن يقوم ببناء هذا المقياس، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة متخصصة ودقة وموضوعية، يرجى تفضلكم بإبداء وجهة نظركم في صلاحية الفقرات المقترحة للقياس، والتي قام الباحث بصياغتها في ضوء الاعتماد على معطيات دراسته

الاستطلاعية المتمثلة في استقراء الأدبيات والدراسات السابقة وكذا النظريات المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة من جهة، والمعلومات التي تم الحصول عليها من القيادات الإدارية العليا الذين تم إجراء المقابلة معهم من جهة أخرى.

ولقد قسم الباحث مقياس الدراسة إلى أربعة أجزء متخصصة ومن ثم قسم كل جزء إلى مجالات تتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وفيها تم تعريف كل مجال مع وضع المقياس المناسب له، وكذلك بدائل الإجابة، على النحو الأتي:

<u>الجزء الأول:</u> البيانات العامة: يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عامة عن القيادات الإدارية العليا من حيث: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المنصب القيادي، التدريب. وعن دواوين الوزارات من حيث: اسم ديوان الوزارة الذي يعمل فيه القائد الإداري، نوع نظم المعلومات المستخدمة فيه.

<u>الجزء الثاني:</u> مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المغلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، حيث يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

<u>الجزء الثالث:</u> مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، ويهدف هذا الجزء

إلى جمع بيانات عن مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً بالخصائص الآتية:

١- **الدقة:** وتعني أن تصف المعلومات الموقف أو المشكلة محل القـرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، وتمثلها الفقرة رقم ١.

٢- **التوقيت المناسب:** وتعني أن تكـون المعلومـات مناسـبة زمنيـاً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ القرار وتمثلها الفقـرات رقم ٢، ٣، ٤.

٣- **الملاءمة:** أي أن تكون المعلومات متفقة مع احتياجات متخذ القـرار وتمثلها الفقرات رقم ٥، ٦، ٧.

٤- **الوضوح:** أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض ومشتقة فيمـا بينها دون تعارض أو تناقض وأن تكون معروضة بشـكل مناسـب ومفهومة لمتخذ القرار وتمثلها الفقرات رقم ٨، ٩.

٥- **المرونة:** وتعني مدى قابليـة المعلومـات للتكيـف بحيـث يمكـن استخدامها أكثر من مرة، كما يمكـن تسـييرها مـن اجـل تلبيـة الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات وتمثلها الفقرات رقم ١٠، ١١، ١٢.

٦- **الموضوعية:** ويقصد بها أن تكون المعلومات خاليـة مـن قصـد التحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدمها للوصـول إلـى نتيجة معينة، أي تغيير محتوى المعلومات بحيث تتفق مـع أهـداف ورغبات المستخدم وبذلك تكون المعلومات متحيزة وتمثلهـا الفقـرة رقم ١٣.

٧- **الشمول:** أي أن تتصف المعلومات بالكمال الذي يفيد متخذ القـرار، فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بمـا يفقـدها معناهـا

وتمثلها الفقرات رقم ١٤، ١٥، ١٦.

٨- **إمكانية الوصول:** بمعنى سرعة وسهولة الحصول على المعلومات كماً وكيفاً في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد وتمثله الفقرات رقم ١٧، ١٨، ١٩.

٩- **الحداثة:** أي أن المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عند اتخاذه لقرار معين تم إنتاجها من بيانات حديثة وتمثلها الفقرة رقم ٢٠.

الجزء الرابع: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين. ويهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات عن مدى استخدام القيادات الإدارية العليا في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

وعليــه:

يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالحكم وإبداء ملاحظاتكم في:

١- مدى ملاءمة الفقرات وصلاحيتها للمجال الذي تقيسه، ومن ثم ملائمتها وصلاحيتها للمقياس.

٢- مدى دقة وموضوعية الفقرات.

٣- مدى ملائمة البدائل المقترحة للإجابة.

٤- تعديل وتصويب الفقرات التي تحتاج إلى ذلك.

٥- إضافة أو حذف ما ترونه مناسباً من مجالات أو فقرات.

٦- الحكم على المقياس بصورة عامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث

خالد صالح السلطان

طالب ماجستير إدارة عامة

أولاً: معلومات عامة.	
1	العـــــمر: ....
2	المؤهل الدراسي : ☐ أقل من ثانوية عامة. ☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ جامعي. ☐ دبلوم الدراسات العليا. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.
3	التخصص العلمي (لحملة المؤهلات الجامعية): ☐ إدارة. ☐ محاسبة. ☐ علوم سياسية. ☐ اقتصاد. ☐ إحصاء. ☐ أخر: يرجى كتابة اسم التخصص: ....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): ....
5	المنصب القيادي: ☐ مدير عام. ☐ وكيل وزارة.
6	التـــــدريب : ☐ في مجال الإدارة بشـــكل عـــام: عدد الدورات:... ☐ في مجال اتخاذ القرارات الإدارية: عدد الدورات:... ☐ في مجال المعلومات وتقنياتهـــا: عدد الدورات:.
7	جهة العمل (أسم ديــوان الــوزارة الذي تعمل فيه):........................

8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في ديوان الوزارة: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر: يرجى ذكره :............................

ثانياً: مقياس المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.

ويعرفها الباحث: بأنها تلك العوامل التي تعترض وتعرقل تطبيق نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تتمثل في المعوقات التنظيمية والقانونية، المعوقات التكنولوجية والاقتصادية، المعوقات البشرية.

وقد اعتمد الباحث في تحديد بدائل الإجابة لهذا المقياس، مقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة الذي أعمل فيه تتمثل في:

م	الفقــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	المعوقات التنظيمية والقانونية				
1	لا توجد إدارة مختصة بإدارة المعلومات				

2	قاعدة البيانات لا تتيح استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
3	تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع المعلومات وتقنياتها				
4	الهيكل التنظيمي غير قادرة على استيعاب نظم المعلومات الإدارية الآلية				
5	عدم تناسب التشريعات القانونية النافذة مع تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
6	لا توجد استراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لديوان الوزارة الاستفادة منها في تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
7	غياب التنسيق مع دواوين الوزارات الأخرى فيما يتعلق بتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية				
8	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها				
9	التخطيط غير السليم لكيفية				

	الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة				
10	تعدد مستويات التنظيم الإداري لديوان الوزارة				
المعوقات التكنولوجية والاقتصادية					
11	عدم توفر تقنيــات المعلومــات الحديثة في السوق المحلية				
12	عدم توفر الموارد المالية الكافية				
13	ارتفاع التكلفة				
المعوقات البشرية					
14	عدم الالتزام الجدي مــن قبــل بعض القيادات الإدارية العليــا للاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة				
15	ضعف إيمان بعــض القيــادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقهــا واستخدمها				
16	عدم المعرفة الكاملة من بعــض القيادات الإدارية العليــا بهــذه النظم				
17	خوف بعض القيادات الإداريــة العليا من تغيير الأوضاع القائمة				
18	افتقار القيادات الإدارية العليــا للصلاحيات الكافيــة لتطبيقهــا				

	واستخدامها				
19	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة				
20	عدم امتلاك القيادات الإدارية العليا للرؤية الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية				
21	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة				
22	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات				
23	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي				
24	تفشي حالة الأمية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية				

ثالثـاً: مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية بالخصـائص المطلوبـة لعملية اتخاذ القرارات. وفيه يعرف الباحث معلومات الموارد البشرية على النحو الأتي:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التـي تمـت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعـددهم مـوزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمـة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئـات والـدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضـح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مـوزعين حسـب: النـوع، العمـر، مكـان المـيلاد، المـؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التـدريب، تـاريخ التعيـين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعـة أعمـالهم، تقيـيم الأداء، طبيعـة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمـي وتبعيتهـا للقطاعـات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام مـوزعين حسـب: النـوع، العمـر، مكـان المـيلاد، المـؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التـدريب، تـاريخ التعيـين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمـة،

طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات

الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد،

المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات التخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

وقد اعتمد الباحث في تحديد بدائل الإجابة لهذا المقياس، مقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين				
2	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومات التي احتاج إليها لاتخاذ قرارات				

م	الفقــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	التعيين				
6	هي نفــس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات التدريب				
7	هي نفــس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	خالية من الغموض				
10	يمكن لأي قائــد إداري فـــي الـــديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائــد إداري فـــي الـــديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات التدريب				
12	يمكن لأي قائــد إداري فـــي الـــديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيزة				
14	مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين				

م	الفقـــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
15	مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة ويسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبر عن جميـــع الأوضــــاع المتعلقة بالوظائف				
2	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتـــاج				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	إليها لاتخاذ قـرارات إنهـاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومـات التـي احتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومـات التـي احتاج إليها لاتخاذ قـرارات التدريب				
7	هي نفس المعلومـات التـي احتاج إليها لاتخاذ قـرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	خالية من الغموض				
10	يمكن لأي قائـد إداري فـي الديوان اسـتخدامها لاتخـاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائـد إداري فـي الديوان اسـتخدامها لاتخـاذ قرارات التدريب				
12	يمكن لأي قائـد إداري فـي				

م	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيزة				
14	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين				
15	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة				
17	بسهولة ويسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية:

م	الفقـرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة				

م	الفقـــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	الموارد البشرية				
2	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قـــرارات إنهـــاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخاذ قـــرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخاذ قـــرارات التدريب				
7	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخاذ قـــرارات إنهاء خدمة الموظفين				
8	غير متناقضة				
9	خالية من الغموض				
10	يمكن لأي قائـــد إداري فـــي				

م	الفقـــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
	الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التعيين				
11	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات التدريب				
12	يمكن لأي قائد إداري في الديوان استخدامها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين				
13	غير متحيزة				
14	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين				
15	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب				
16	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنها الخدمة				
17	بسهولة ويسر				
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

يوفر نظام المعلومات المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومـــات عـــن سوق العمالة:

م	الفقـــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
1	تعبر عن كافة أوضاع العمالة في سوق العمل				
2	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين				
3	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب				
4	في نفس الوقت الذي احتـــاج إليها لاتخاذ قـــرارات إنهـــاء خدمة الموظفين				
5	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات التعيين				
6	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات التدريب				
7	هي نفس المعلومـــات التـــي احتاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات				

ملاحظات	التعديل	غير صالحة	صالحة	الفقـــرة	م
				إنهاء خدمة الموظفين	
				غير متناقضة	8
				خالية من الغموض	9
				يمكن لأي قائـــد إداري فـــي الديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات التعيين	10
				يمكن لأي قائـــد إداري فـــي الديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات التدريب	11
				يمكن لأي قائـــد إداري فـــي الديوان اســـتخدامها لاتخـــاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	12
				غير متحيزة	13
				مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين	14
				مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب	15
				مختصـــرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء الخدمة	16
				بسهولة ويسر	17

م	الفقـــرة	صالحة	غير صالحة	التعديل	ملاحظات
18	بأقل تكلفة				
19	بأقل جهد				
20	حديثة				

رابعـــاً: مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومـــات المـــوارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدمك لمعلومات سوق العمالة التي تحصل عليها عند اتخاذك للقرارات الآتية؟						
م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					



ملحق رقم ٤

أسماء الأساتذة الخبراء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل	التخصص العلمي
١	أ.د. حمـــود عبـــدالله صـــالح عقلان	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٢	أ.د. محمد علي الحزيزي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة عامة
٣	د. أحمد ناصر الظرافي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٤	د. أفراح يحي محمد الرزامي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إحصاء
٥	د. سعيد أحمد حسن	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إحصاء
٦	د. سنان غالب المرهضي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٧	د. عبدالعزيز محمد الشعيبي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	علوم سياسية
٨	د. عبدالكريم عبدالله الروضي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة عامة
٩	د. عبدالكريم قاسم السياغي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إحصاء
١٠	د. فضل المحمودي	كلية التجارة والاقتصـــاد – جامعة صنعاء	إدارة أعمال

ملحق رقم ٥

مقياس الدراسة الذي تم استخدامه لاختبار الصدق التنبؤي للمقياس

أخي القائد الإداري/ الأكرم

تحية طيبة

وبعــد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية "

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشــرية المســتخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومــات المــوارد البشــرية (معلومــات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونيــة، معلومــات ســوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القــرارات، مــدى اســتخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المــذكورة ســابقاً فــي عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التــدريب، إنهــاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. استكمالاً لمتطلبــات نيــل درجــة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك احد القيادات الإدارية العليا متخــذي القرارات يضع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يــديك، راجيــاً مــن الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن ودقة وعناية لكــي تجيــب علــى فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوضع علامة (√) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجزيك

الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل أبداً انك مصيب أو مخطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئــة، لذا فأن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفــك بكــل صـــدق وأمانـــة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سيادتك التكرم بالإجابة على البيانات العامة التـــي فـــي بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيـــب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن أجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماما ستكون احد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغرض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

الباحث

خالد صالح السلطان

طالب ماجستير إدارة عامة

أولاً: بيانات عامه	
1	العـــــــمر: ....
2	المؤهل العلمي: ☐ أقل من ثانوية عامة. ☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ جامعي. ☐ دبلوم الدراسات العليا. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.
3	التخصص العلمي: ....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): ....
5	الوظيفة الحالية: مدير عام. ☐ وكيل وزارة. ☐
6	المشاركة في دورات تدريبية: ☐ شاركت. ☐ لم أشارك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية: .... مجالات الدورات التدريبية: .... : .... : ....
7	جهة العمل (أسم ديـــوان الـــوزارة الذي تعمل فيه حالياً):..........................
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه، وفي حالة استخدام أكثر من نظام يرجى ترقيمها بحيث يعطى الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى يعطى الرقم (5) لأقلها استخداماً وذلك في المربع الذي أمام كل منها. ☐ نظام الملفات. ☐ ☐ نظام السجلات. ☐ ☐ نظام البطاقات. ☐ ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ ☐ نظام أخر: يرجى ذكره:.☐..........................

ثانيـــاً: **الفقرات الآتية تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.**

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم موزعين

حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف

ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التعيين					
3	غير متناقضة					
4	هـــي المعلومـــات التـــي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قرارات التعيين					
5	خالية من الغموض					
6	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخـــاذ أي قرار مـــن قـــرارات الموارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التدريب					
9	غير متحيزة					

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
11	بأقل تكلفة					
12	حديثة					
13	بسهولة ويسر					
14	هـــي المعلومـــات التـــي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قرارات التدريب					
15	بأقل جهد					
16	هـــي المعلومـــات التـــي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات إنهـــاء خدمـــة الموظفين					
17	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
18	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قـــرارات إنهـــاء خدمة الموظفين					

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها،

مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديــوان الــوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
20	خالية من الغموض					
21	هي المعلومات التي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخـــاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					
25	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخـــاذ قرارات التعيين					

م	الفقــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التي تحتـاج إليهـا لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخـاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتـاج إليهـا لاتخــاذ قــرارات إنهــاء خدمـــة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بــالغرض لاتخـاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخـاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
34	بسهولة ويسر					
35	مختصرة وتفي بــالغرض لاتخـاذ قرارات إنهاء الخدمة					
36	تعبر عن جميع الأوضاع المتعلقــة بالوظائف					

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات

عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية:

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	خالية من الغموض					
42	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة الموارد					

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البشرية					
43	غير متحيزة					
44	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التدريب					
47	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
48	غير متناقضة					
49	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قـــرارات إنهـــاء خدمـــة الموظفين					
50	حديثة					
51	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
52	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
53	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

م	الفقــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قــرارات إنهــاء خدمــة الموظفين					

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة، كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حاليــاً فــي ديــوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة وتفي بالغرض لاتخــاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
57	هي المعلومات التي تحتاج إليهـا لاتخاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
60	خالية من الغموض					
61	مختصرة وتفي بالغرض لاتخـاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتاج إليهـا لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة ويسر					
64	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قـرار من قـرارات المـوارد البشـرية المختلفة					
65	حديثة					
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
67	تعبر عن المواصـفات الوظيفيـة للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتاج إليهـا لاتخاذ قـرارات إنهـاء خدمـة					

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	مختصرة وتفي بالغرض لاتخـاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

ثالثـاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم باتخاذها.

يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبـرة عـن درجة موافقتك.

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومـات المـوارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم

المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانات الحاليـة لا تتـيح استخدامها					
3	تعدد الهيئات واللجان المسـئولة عـن التعامـل مـع تقنيـات المعلومات					
4	عدم توافق التشريعات القانونيـة النافذة مع تطبيقها واستخدامها					
5	عدم وجود استراتيجية وطنيـة للمعلومات تتيح لديوان الـوزارة الاستفادة منهـا فـي تطبيقهـا واستخدامها					
6	غياب التنسـيق مـع دواويـن الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غيـر السـليم لكيفيـة					

م	الفقــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستفادة من تقنيات المعلومـــات والاتصالات الحديثة					
9	عدم كفايـــة المـــوارد الماليـــة المتوفرة					
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي مـــن قبـــل بعض القيادات الإداريـــة العليـــا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعـــض القيـــادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقهـــا واستخدمها					
13	عدم المعرفة الكاملة من بعـــض القيادات الإدارية العليـــا بهـــذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإداريـــة العليا من تغيير الأوضاع القائمة					
15	افتقار القيادات الإداريـــة العليـــا للصلاحيات الكافيـــة لتطبيقهـــا واستخدامها					
16	عدم تـــوفر المـــوارد البشـــرية المؤهلة والمدربة على اســـتخدام					

م	الفقـــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تقنيات المعلومات والاتصـــالات الحديثة					
17	عدم امـــتلاك بعـــض القيـــادات الإدارية العليا للرؤية الواضـــحة لما يمكن أن تسهم بـــه تقنيـــات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية فـــي أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على اســتخدام تقنيـــات المعلومات والاتصالات الحديثة					
19	عدم توفر الخبرات المحلية فـــي مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية فـــي مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	تفشي حالة ألامية الالكترونيـــة بين المتعـــاملين مـــع الأجهـــزة الحكومية					

ملحق رقم ٦

خصائص أفراد العينة المختارة لاختبار الصدق التنبؤي للمقياس

م		المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
			مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	العمر	٢١ – ٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
		٣١ – ٤٠	٧	%٢٥,٩٢	٠	٠	٧	%٢٥,٩٢
		٤١ – ٥٠	٨	%٢٩,٦٣	٥	%١٨,٥٢	١٣	%٤٨,١٥
		٥١ – ٦٠	٥	%١٨,٥٢	٢	%٧,٤١	٧	%٢٥,٩٣
		٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠	٠	٠
		ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠	٠	٠
		دبلوم بعد الثانوية	١	%٣,٧٠	٠	٠	١	%٣,٧٠
		جامعي	١٠	%٣٧,٠٤	٢	%٧,٤١	١٢	%٤٤,٤٥
		دبلوم الدراسات العليا	١	%٣,٧٠	١	%٣,٧٠	٢	%٧,٤١
		ماجستير	٦	%٢٢,٢٢	١	%٣,٧٠	٧	%٢٥,٩٣
		دكتوراه	٢	%٧,٤١	٣	%١١,١١	٥	%١٨,٥٢
٣	[illegible]	تخصصات غير إدارية	١٤	%٥١,٨٥	٤	%١٤,٨٢	١٨	%٦٦,٦٧

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا		المستوى الوظيفي					
			مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		تخصصات إدارية	٦	٢٢,٢٢	٣	%١١,١١	٩	%٣٣,٣٣
٤	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١	٣,٧٠	٠	٠	١	%٣,٧٠
		٦ – ١٥	٤	%١٤,٨٢	١	٣,٧٠	٥	%١٨,٥٢
		١٦ – ٢٥	٩	%٣٣,٣٣	٢	%٧,٤١	١١	%٤٠,٧٤
		٢٦ – ٣٥	٥	%١٨,٥٢	٤	%١٤,٨٥	٩	%٣٣,٣٣
		٣٦ سنة فأكثر	١	%٣,٧٠	٠	٠	١	%٣,٧٠
٥	جهة العمل	دواوين وزارات خدمية	١٥	%٥٥,٥٥	٤	%١٤,٨٢	١٩	%٧٠,٣٧
		دواوين وزارات إيراديه	٥	١٨,٥٢	٣	%١١,١١	٨	%٢٩,٦٣
٦	التدريب	لم يشارك	٢	%٧,٤١	٣	%١١,١١	٥	%١٨,٥٢
		تدرب في مجالات أخرى	١٢	%٤٤,٤٤	٢	%٧,٤١	١٤	%٥١,٨٥
		تدرب في مجالات الإدارة	٦	%٢٢,٢٢	٢	%٧,٤١	٨	٢٩,٦٣

ملحق رقم ٧

مقياس الدراسة المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية

أخي القائد الإداري الأكرم

تحية طيبة

وبعـد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية"

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشـرية المسـتخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومـات المـوارد البشـرية (معلومـات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونيـة، معلومـات سـوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القـرارات، مـدى اسـتخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المـذكورة سـابقاً فـي عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التـدريب، إنهـاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. استكمالاً لمتطلبـات نيـل درجـة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك احد القيادات الإدارية العليا متخـذي القرارات يضع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يـديك، راجيـاً مـن الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن ودقة وعناية لكـي تجيـب علـى فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوضع

علامة (√) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجزيك الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل أبداً انك مصيب أو مخطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لذا فأن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفك بكل صدق وأمانة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سيادتك التكرم بالإجابة على البيانات العامة التي في بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن أجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماما ستكون احد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغرض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

الباحث

خالد صالح السلطان

طالب ماجستير إدارة عامة

	أولاً: البيانات العامة
1	العمـــــــمر: ....
2	المؤهل العلمي: ☐ أقل من ثانوية عامة. ☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ جامعي. ☐ دبلوم الدراسات العليا. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.
3	التخصص العلمي: ....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): ....
5	الوظيفة الحالية : مدير عام. ☐ وكيل وزارة. ☐
6	المشاركة في الدورات التدريبية: ☐ شاركت. ☐ لم أشارك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية : .... مجالات الدورات التدريبية: .... : .... : ....
7	جهة العمل (أسم ديـــوان الـــوزارة الذي تعمل فيه حالياً):........................
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر: يرجى ذكره :...................................
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كـــل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليـــه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر.

هـ الفقرات الآتية تمثل الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف

ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات

والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقـــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبر عن جميع الأوضاع المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقضة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	خالية من الغموض					
6	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
9	غير متحيزة					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
11	بأقل تكلفة					
12	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
13	حديثة					
14	في الوقت الذي تحتـاج إليهـا لاتخاذ قرارات إنهـاء خدمـة الموظفين					
15	بسهولة ويسر					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهـاء خدمـة الموظفين					
17	بأقل جهد					
18	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢- معلومات الوظائف: هي عبارة عن بيانات الوظـائف التـي تمـت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظـائف المشـغولة، وعـدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسـب:

طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيهـا، ظـروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحـدات الإداريـة التـي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها مـن حيـث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجـب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عـدم شـغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود فـي ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حاليـاً فـي ديـوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن اسـتخدامها لاتخـاذ أي قرار مـن قـرارات المـوارد البشرية المختلفة					
20	خالية من الغموض					
21	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					

م	الفقـــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	في الوقت الذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التعيين					
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهـــاء خدمـــة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
٣٣	بسهولة ويسر					
٣٤	في الوقت الذي تحتـــاج إليهـــا لاتخاذ قرارات إنهـــاء خدمـــة الموظفين					
35	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	مواف ق	مواف ق بشدة	الفقـــــــــــرة	م
					تعبر عــن جميــع الأوضـــاع المتعلقة بالوظائف	36

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديــوان الــوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقـــــــــــرة	م
					بسهولة ويسر	37
					هي المعلومات التي تحتــاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين	38
					بأقل جهد	39
					يمكن استخدامها لاتخــاذ أي	40

م	الفقـــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	قرار من قــرارات المــوارد البشرية المختلفة					
41	خالية من الغموض					
42	تعبر عن جميــع الأوضـــاع القانونيـــة المتعلقـــة بـــإدارة الموارد البشرية					
43	غير متحيزة					
44	في الوقت الذي تحتاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الذي تحتاج إليهـــا لاتخاذ قرارات التدريب					
47	مختصرة وتفــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
٤٨	في الوقت الذي تحتاج إليهـــا لاتخاذ قرارات إنهاء خدمـــة الموظفين					
٤٩	حديثة					
٥٠	مختصرة وتفــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					

م	الفقـــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥١	هي المعلومات التي تحتـــاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
٥٢	مختصرة وتفـــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمـــة الموظفين					
٥٣	هي المعلومات التي تحتـــاج إليها لاتخاذ قـــرارات إنهـــاء خدمة الموظفين					
٥٤	غير متناقضة					

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكـــان وتـــاريخ المـــيلاد، المـــؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصـــول علـــى المؤهـــل، المعرفـــة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبـــين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حســـب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً فـــي ديـــوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة وتفـي بـالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					
57	هي المعلومات التي تحتـاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
60	خالية من الغموض					
61	مختصرة وتفـي بـالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومات التي تحتـاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة ويسر					
64	يمكن استخدامها لاتخـاذ أي قرار من قرارات المـوارد البشرية المختلفة					
65	حديثة					
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					

م	الفقــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
67	تعبــر عــن المواصــفات الوظيفية للعمالة الموجــودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتــاج إليها لاتخاذ قرارات إنهــاء خدمة الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	مختصرة وتفــي بــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمـــة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمـــة الموظفين					

ثالثــاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم باتخاذها.

يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبــرة عــن درجة موافقتك.

معلومات الموظفين

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات الوظائف

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهاء خدمة الموظفين					

المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات سوق العمالة

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا استخدمها	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعــاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظــم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقـــــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعــدة البيانـــات الحاليـــة لا تتـــيح استخدامها					
3	تعدد الهيئات واللجان المسئولة عــن التعامل مع تقنيات المعلومات					
4	عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها					
5	عـــدم وجـــود إســـتراتيجية وطنيـــة للمعلومات تتـــيح لـــديوان الـــوزارة الاستفادة منها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع دواوين الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصـــالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد المالية المتوفرة					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعـض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدمها					
13	عدم المعرفة الكاملـة مـن بعـض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليـا من تغيير الأوضاع القائمة					
15	افتقـار القيـادات الإداريـة العليـا للصـلاحيات الكافيـة لتطبيقهـا واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلـة والمدربة علـى اسـتخدام تقنيـات المعلومات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض القيادات الإداريـة العليا للرؤية الواضحة لما يمكـن أن تسـهم بـه تقنيـات المعلومـات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلـة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تـدريب المـوارد البشـرية علـى اسـتخدام تقنيـات المعلومات والاتصالات الحديثة					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صـــناعة تقنيـــات المعلومـــات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	تفشي حالة ألامية الالكترونيـــة بـــين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية					

ملحق رقم ٨

خصائص أفراد عينة التجربة الاستطلاعية

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا		المستوى الوظيفي					
			مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	العمر	٢١ – ٣٠	٥	%٤,١٧	٠	٠	٥	%٤,١٧
		٣١ – ٤٠	٤٠	%٣٣,٣٣	١	٠,٨٣	٤١	%٣٤,١٦
		٤١ – ٥٠	٤٥	%٣٧,٥٠	١١	%٩,١٦	٥٦	%٤٦,٦٦
		٥١ – ٦٠	١١	%٩,١٧	٧	%٥,٨٣	١٨	%١٥
		٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	٢	%١,١٧	٠	٠	٢	%١,١٧
		ثانوية عامة	٩	%٧,٥٠	٢	١,١٧	١١	%٨,٦٧
		دبلوم بعد الثانوية	١٠	%٨,٣٣	٠	٠	١٠	%٨,٣٣
		جامعي	٦١	%٥٠,٨٤	٥	%٤,١٧	٦٦	%٥٥,٠١
		دبلوم الدراسات العليا	٣	%٢,٥٠	١	%٠,٨٣	٤	%٣,٣٣
		ماجستير	١٣	%١٠,٨٣	٤	%٣,٣٣	١٧	%١٤,١٦
		دكتوراه	٣	%٢,٥٠	٧	%٥,٨٣	١٠	%٨,٣٣
٣	حل	تخصصات غير إدارية	٦٤	%٥٣,٣٤	١١	%٩,١٦	٧٥	%٦٢,٥

		تخصصات إدارية	٣٧	%٣٠,٨٣	٨	%٦,١٧	٤٥	%٣٧
٤	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١	%٠,٨٣	٠	٠	١	%٠,٨٣
		٦ – ١٥	١٧	%١٤,١٧	٣	%٢,٤٩	٢٠	%٤٩,٣٤
		١٦ – ٢٥	٥٧	%٤٧,٥٠	٥	%٤,١٧	٦٢	%٥١,٦٧
		٢٦ – ٣٥	٢٢	%١٨,٣٣	١٠	%٨,٣٣	٣٢	%٢٦,٦٦
		٣٦ سنة فأكثر	٤	%٣,٣٣	١	٠,٨٣	٥	%٤,١٦
٥	جهة العمل	دواوين وزارات خدمية	٦٩	%٥٧,٥٠	١٥	١٢,٥٠ %	٨٤	%٧٠
		دواوين وزارات إيراديه	٣٢	%٢٦,٦٧	٤	%٣,٣٣	٣٦	%٣٠
٦	التدريب	لم يشارك	٢١	%١٧,٥٠	٨	%٦,٦٧	٢٩	%٢٤,١٧
		تدرب في مجالات أخرى	٤٦	%٣٨,٣٣	٤	٣,٣٣	٥٠	%٤١,٦٦
		تدرب في مجالات الإدارة	٣٤	%٢٨,٣٣	٧	%٥,٨٣	٤١	%٣٤,١٦

ملحق رقم ٩

نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس الدراسة – التجربة الاستطلاعية

جدول رقم ١ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومـــات المـــوارد البشـــرية بالخصـــائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات – التجربة الاستطلاعية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,٣٨	١,٠٤٠	3.88	٠,٩٧٦	-٥,٩٥٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٣,١٣	١,٠٧٠	٤,٢٨	٠,٥٢٣	-٥,٤٩٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٣,٠٦	٠,٩٨٢	٣,٧٥	٠,٧١٨	-٣,١٩٧	٦٢	٠,٠٠٢
٤	٣	٠,٩٨٤	٤,٤٤	٠,٧١٦	-٦,٦٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,٨١	٠,٩٦٥	٣,٨١	٠,٧٣٨	-٤,٦٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
.٦	٢,٥٠	١,٠٤٧	٤,١٩	٠,٩٦٥	-٦,٧٠٣	.٦٢	٠,٠٠٠
٧	٢,٢٨	١,١١٤	٣,٢٨	٠,٨٥١	-٤,٠٣٥	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٢,٩٤	١,١٩٠	٤,٣٤	٠,٩٠٢	-٥,٣٢٨	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٣٨	١,٠٠٨	٤,٠٣	٠,٩٣٣	-٦,٨٢٢	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٣,١٦	١,١١٠	٤,٢٢	٠,٦٥٩	-٤,٦٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٢,٣٤	١,١٥٣	٣,٩٤	١,٢١٦	-٥,٣٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٢٥	١,١٣٦	٤,١٣	٠,٧٠٧	-٣,٦٩٩	٦٢	٠,٠٠١
١٣	١,٦٩	١,٠٦١	٣,٢٥	١,٤٥٩	-٤,٩٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٠٦	١,٠٤٥	٤,١٣	٠,٧٥١	٤,٦٦٩	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١٥	٢,٦٦	١,٢٦٠	٤,١٣	١,٠٠٨	-٥,١٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٨٨	٠,٦٠٩	٤,٣٨	٠,٦٦٠	-٣,١٥٠	٦٢	٠,٠٠٣
١٧	٢,٢٨	١,٠٢٣	٣,٦٣	١,٢٦٤	-٤,٦٧٥	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٢,٥٠	١,١٣٦	٤,٣١	٠,٥٩٢	-٨,٠٠٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٥٣	٠,٨٠٣	٣,٠٣	١,٠٩٢	-٦,٢٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٥٩	٠,٧٩٨	٣,٠٣	١,٠٩٢	-٦,٠١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٢,٣١	١,٠٩١	٣,٨١	٠,٦٩٣	-٦,٥٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٢	١,٤٧	٠,٧١٨	٣,٠٣	١,١٧٧	-٦,٤١٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢٣	٢,٤١	١,١٦٠	٣,٧٢	٠,٦٣٤	-٥,٦١٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٤	١,٩٤	١,٠١٤	٣,١٦	١,٠٥١	-٤,٧٢٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢٥	٢,٦٦	١,١٢٥	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,١٤٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٦	١,٩٧	٠,٨٩٧	٣,٣١	٠,٩٣١	-٥,٨٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٢٧	٢,٥٠	١,١٠٧	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,٩١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢٨	١,٥٣	٠,٨٠٣	٣,٣١	١,٣٣٠	-٦,٤٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٩	٢,٦٩	١,٠٩١	٣,٨٤	٠,٨٠٨	-٤,٨٢٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٠	٢,٦٩	١,٠٣٠	٤,٠٩	٠,٥٨٨	-٦,٧٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣١	٢,٦٦	١,١٢٥	٣,٨١	٠,٥٩٢	-٥,١٤٥	٦٢	٠,٠٠٠
٣٢	١,٦٣	٠,٧٩٣	٣,٢٢	١,١٢٨	-٦,٥٣٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣٣	٢,٧٥	١,١٣٦	٣,٧٨	٠,٥٥٣	-٤,٦١٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣٤	٢	١,٠٤٧	٣,٢٨	١,٠٥٤	-٤,٨٧٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣٥	٢,٦٩	١,١٤٨	٣,٩٤	٠,٤٣٥	-٥,٧٥٨	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٣٦	١,٤٧	٠,٧١٨	٢,٩١	١,٢٠١	−٥,٨١٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣٧	١,٧٢	٠,٩٢٤	٣,٤٤	٠,٨٧٨	−٧,٦٢٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٨	٢,٥٠	١,٢١٨	٣,٧٨	٠,٨٣٢	−٤,٩١٣	٦٢	٠,٠٠٠
٣٩	١,٨٤	٠,٨٤٧	٣,٤٧	٠,٨٤٢	−٧,٦٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٠	١,٥٠	٠,٦٢٢	٢,٨١	٠,٨٩٦	−٦,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
٤١	١,٦٦	٠,٦٠٢	٣,٠٦	١,٠١٤	−٦,٧٤٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٢	١,٤١	٠,٤٩٩	٢,٨١	١,٠٩١	−٦,٦٣٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٣	٢,٤١	١,٣٦٥	٤,٠٣	٠,٧٨٢	−٥,٨٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٤٤	٢,٦٩	١,٢٨١	٤,١٣	٠,٧٠٧	−٥,٥٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٥	١,٦٩	٠,٦٤٤	٣,٢٨	١,١٧٠	−٦,٧٤٧	٦٢	٠,٠٠٠
٤٦	٢,٤٤	١,٠٤٥	٣,٨٤	٠,٨٠٨	−٦,٠٢٢	٦٢	٠,٠٠٠
٤٧	٢,٦٦	١,٢٦٠	٤	٠,٦٧٢	−٥,٣٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٨	١,٦٩	٠,٦٩٣	٣,٢٨	٠,٨٨٨	−٨,٠٠٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٩	٢,٨٨	١,٢٨٩	٣,٩٧	٠,٧٤٠	−٤,١٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٠	١,٦٩	٠,٧٨٠	٢,٧٥	١,٣٤٤	−٣,٨٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
٥١	٢,٢٥	٠,٩١٦	٣,٥٩	٠,٧١٢	−٦,٥٥٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٢	٢,٢٨	٠,٨٥١	٣,٨٤	٠,٦٢٨	−٨,٣٥٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥٣	٢,٧٨	١,٢٦٣	٣,٨٤	٠,٨٨٤	−٣,٨٩٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥٤	٢,٧٨	١,٢٦٣	٣,٨١	٠,٨٥٩	−٣,٨١٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥٥	١,٤٤	٠,٧١٦	٣,١٦	٠,٩٢٠	−٨,٣٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٥٦	١,٣٤	٠,٥٤٥	٣	٠,٨٤٢	−٩,٣٣٦	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٥٧	١,٤٤	٠,٧١٦	٢,٩٤	٠,٩٤٨	-٧,١٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥٨	١,٣٨	٠,٦٦٠	٢,٩٤	٠,٩٤٨	-٧,٦٥١	٦٢	٠,٠٠٠
٥٩	١,٥٣	٠,٩٥٠	٣,٢٨	٠,٨٨٨	-٧,٦١٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦٠	١,٣٤	٠,٥٤٥	٢,٩٧	٠,٨٢٢	-٩,٣١٥	٦٢	٠,٠٠٠
٦١	١,٣٨	٠,٦٠٩	٣,٠٦	٠,٨٠١	-٩,٤٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٦٢	١,٣١	٠,٥٣٥	٢,٩٧	٠,٦٩٥	-١٠,٦٨٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٣	١,٢٥	٠,٥٦٨	٣	٠,٩٥٠	-٨,٩٤١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٤	١,٣٤	٠,٦٥٣	٢,٨٨	٠,٨٧١	-٧,٩٥٩	٦٢	٠,٠٠٠
٦٥	١,٣١	٠,٥٩٢	٢,٨٨	١,١٥٧	-٦,٨٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦٦	١,٣٨	٠,٦٠٩	٣,٠٣	٠,٧٤٠	-٩,٧٧٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦٧	١,٢٥	٠,٥٠٨	٢,٤٧	٠,٧١٨	٧,٨٤١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٨	١,٤٤	٠,٧١٦	٣	٠,٧٦٢	-٨,٤٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
٦٩	١,٣١	٠,٦٤٤	٢,٩٧	٠,٩٦٧	-٨,٠٦٤	٦٢	٠,٠٠٠
٧٠	١,٣٨	٠,٧٠٧	٣,٠٦	٠,٧٥٩	-٩,٢٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٧١	١,٣٤	٠,٧٠١	٣,٠٦	٠,٩٨٢	-٨,٠٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٧٢	١,٤١	٠,٧١٢	٣,١٣	٠,٧٩٣	-٩,١٢٢	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٢ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات – التجربة الاستطلاعية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T – test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,٩١	٠,٨٥٦	٤,٧٨	٠,٤٢٠	-١١,١٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٢	١,٥٦	٠,٦٦٩	٣,٨٤	٠,٥٧٤	-١٤,٦٣٨	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢	٠,٨٤٢	٤,٥٠	٠,٧١٨	-١٢,٧٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٥٦	٠,٨٧٨	٤,٥٣	٠,٥٠٧	-١٠,٩٨٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,١٦	٠,٦٧٧	٤,١٦	٠,٤٤٨	-١٣,٩٣٤	٦٢	٠,٠٠٠
٦	١,٦٣	٠,٦٠٩	٣,٧٨	٠,٦٠٨	-١٤,١٧١	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣,١٣	١,٠٠٨	٤,٦٣	٠,٤٩٢	-٧,٥٦٥	٦٢	٠,٠٠٠
٨	١,٧٢	٠,٧٢٩	٣,٧٥	٠,٥٠٨	-١٢,٩٣٣	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,١٣	١,٠٤٠	٤,٣١	٠,٥٩٢	-١٠,٣٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٢٥	٠,٨٠٣	٤,٢٢	٠,٦٠٨	-١١,٠٥٤	٦٢	٠,٠٠٠
١١	١,٧٢	٠,٥٨١	٣,٣٤	٠,٦٠٢	-١٠,٩٩٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٣٤	٠,٦٥٣	-٩,٦٢١	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٣ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس معوقـــات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية – التجربة الاستطلاعية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T – test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,١٩	١,٣٧٨	٣,٨٤	١,٣٩٤	−٤,٧٨٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٢,٢٥	١,٠٧٨	٤,٥٠	٠,٦٢٢	−١٠,٢٢٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٤٧	٠,٩٥٠	٤,٢٢	٠,٩٧٥	−٧,٢٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٦٦	١,٠٩٦	٤,٢٨	٠,٨١٣	−٦,٧٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٣,٤١	١,٠٧٣	٤,٨٨	٠,٣٣٦	−٧,٣٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٤,٠٦	٠,٤٣٥	٤,٩٤	٠,٢٤٦	−٩,٨٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٢,٦٣	٠,٩٧٦	٤,٤٧	٠,٩٥٠	−٧,٦٦٠	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٣,٧٥	١,٠١٦	٤,٩١	٠,٢٩٦	−٦,١٨١	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٥٣	١,٤٨١	٣,٥٦	١,٤٥٨	−٢,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٧
١٠	٢	١,٠٧٨	٣,٣٤	١,٥٧٨	−٣,٩٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٣,٥٩	١,٠١٢	٤,٧٨	٠,٤٢٠	−٦,١٣٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٦٣	١,٠٤٠	٤,٨١	٠,٣٩٧	−٦,٠٣٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٣	٣,٧٨	٠,٨٧٠	٤,٨١	٠,٣٩٧	−٦,١٠١	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٢٢	١,٠٩٩	٤,٩٤	٠,٢٤٦	−٨,٦٣٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,١٦	٠,٩٢٠	٣,٥٠	١,٢٧٠	−٤,٨٤٨٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٣٤	٠,٩٠٢	٤,٦٦	٠,٦٠٢	−٦,٨٤٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٣,٥٩	١,١٠٣	٤,٨٨	٠,٣٣٦	−٦,٢٨٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٣,٦٩	١,١٧٦	٤,٧٨	٠,٤٢٠	−٤,٩٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٩١	٠,٨١٨	٤,١٩	٠,٩٣١	−١٠,٤١٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٩٧	٠,٧٨٢	٣,٩١	١,١١٨	٨,٠٣٤	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٣,٦٦	٠,٨٦٥	٤,٩١	٠,٢٩٦	−٧,٧٣٠	٦٢	٠,٠٠٠

ملحق رقم ١٠

مقياس الدراسة المطبق على عينة التجربة الأساسية

أخي القائد الإداري الأكرم

تحية طيبة

وبعـــد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية "

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشـــرية المســـتخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومـــات المـــوارد البشـــرية (معلومـــات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونيـــة، معلومـــات ســـوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القـــرارات، مـــدى اســـتخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المـــذكورة ســـابقاً فـــي عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التـــدريب، إنهـــاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. استكمالاً لمتطلبـــات نيـــل درجـــة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك احد القيادات الإدارية العليا متخـــذي القرارات يضع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يـــديك، راجيـــاً مـــن الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن ودقة وعناية لكـــي تجيـــب علـــى فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوضع علامة (√) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجزيك

الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل أبداً انك مصيب أو مخطئ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئــة، لذا فأن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفــك بكــل صــدق وأمانــة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سيادتك التكرم بالإجابة على البيانات العامة التــي فــي بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيــب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن أجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماما ستكون احد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغرض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

الباحث

خالد صالح السلطان

طالب ماجستير إدارة عامة

أولاً: البيانات العامة	
1	العمـــــر: ....
2	المؤهل العلمي: ☐ أقل من ثانوية عامة. ☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ جامعي. ☐ دبلوم الدراسات العليا. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.
3	التخصص العلمي: ....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): ....
5	الوظيفة الحالية: ☐ مدير عام. ☐ وكيل وزارة.
6	المشاركة في الدورات التدريبية: ☐ شاركت. ☐ لم أشارك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية : .... مجالات الدورات التدريبية: .... : .... : ....
7	جهة العمل (أسم ديـوان الـوزارة الذي تعمل فيه حالياً):........................
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر: يرجى ذكره :..................................
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كـل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر.

<u>ثانيـــاً:</u> الفقرات الآتية تمثل الخصائص التـــي يجـــب توفرهـــا فـــي معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامـــة (

√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقـــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبر عن جميع الأوضـــاع المتعلقة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
3	غير متناقضة					
4	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
5	خالية من الغموض					
6	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات المـــوارد البشرية المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
9	غير متحيزة					
10	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	بأقل تكلفة					
12	هي المعلومات التي تحتاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التدريب					
13	حديثة					
14	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
15	بسهولة ويسر					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهـــاء خدمة الموظفين					
17	بأقل جهد					
18	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢- **<u>معلومات الوظائف:</u>** هي عبارة عن بيانـــات الوظـــائف التـــي تمـــت معالجتها بحيث أصبحت توضح عـــدد الوظـــائف المشـــغولة، وعـــدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعـــة حســـب:

طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

٢- **معلومات الوظائف:** هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن اســتخدامها لاتخــاذ أي قرار من قــرارات المــوارد البشرية المختلفة					
20	خالية من الغموض					
21	هي المعلومات التــي تحتــاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصــرة وتفــي بــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					
25	في الوقت الذي تحتاج إليهــا لاتخاذ قرارات التعيين					
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التــي تحتــاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليهــا لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التــي تحتــاج إليها لاتخاذ قــرارات إنهــاء					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	خدمة الموظفين					
31	مختصــرة وتفــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	في الوقت الذي تحتاج إليهـا لاتخاذ قرارات إنهـاء خدمــة الموظفين					
34	بسهولة ويسر					
35	مختصــرة وتفــي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهـاء خدمــة الموظفين					
36	تعبر عن جميــع الأوضـــاع المتعلقة بالوظائف					

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومـــات التـــي توضـــح قواعـــد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلـــة فـــي: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحتـــه التنفيذيـــة الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لســـنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمـــة ولـــوائح الخدمـــة

المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	بسهولة ويسر					
38	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	خالية من الغموض					
42	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية					
43	غير متحيزة					
44	في الوقت الذي تحتاج					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التدريب					
٤٧	غير متناقضة					
٤٨	في الوقت الـــذي تحتـــاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٤٩	حديثة					
٥٠	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
٥١	هي المعلومات التي تحتاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التدريب					
٥٢	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٣	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٤	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٤- معلومات سوق العمالة: هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكـــان وتـــاريخ المـــيلاد، المـــؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصـــول علـــى المؤهـــل، المعرفـــة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبـــين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حســـب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً فـــي ديـــوان الوزارة معلومات عن سوق العمالة:

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					
57	هـــي المعلومـــات التـــي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59	في الوقت الذي تحتـــاج إليها لاتخـــاذ قـــرارات التعيين					
60	خالية من الغموض					
61	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هـــي المعلومـــات التـــي تحتـــاج إليهـــا لاتخـــاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة ويسر					
64	يمكن استخدامها لاتخـــاذ أي قرار مـــن قـــرارات الموارد البشرية المختلفة					
65	حديثة					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
66	في الوقت الذي تحتـاج إليها لاتخـاذ قـرارات التدريب					
67	تعبر عـن المواصـفات الوظيفية للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هـي المعلومـات التـي تحتـاج إليهـا لاتخـاذ قـرارات إنهـاء خدمـة الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قـرارات إنهـاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتـاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

ثالثـاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم

باتخاذها.

يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبـرة عـن درجة موافقتك.

معلومات الموظفين

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظـام معلومـات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات الوظائف

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرهـا نظـام معلومـات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عنـد اتخـاذك لقـرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـرارات	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة	لا استخدمها

	جداً			جداً		
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهـــــاء خدمـــــة الموظفين					

المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الـــوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات سوق العمالة

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالـــة التـــي يوفرهـــا نظـــام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة	لا استخدمها

	جداً			جداً		
					التعيين	10
					التدريب	11
					إنهاء خدمة الموظفين	12

رابعاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقـــــــــرة	م
					عدم وجود إدارة مختصة تتولى مهام إدارة المعلومات	1
					قاعدة البيانات الحالية لا تتيح استخدامها	2
					تعدد الهيئات واللجان المسئولة عن التعامل مع تقنيات المعلومات	3
					عدم توافق التشريعات القانونية النافذة مع تطبيقها واستخدامها	4
					عدم وجود إستراتيجية وطنية للمعلومات تتيح لديوان الوزارة الاستفادة	5

م	الفقـــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	منها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع دواويـــن الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير السليم لكيفيـــة الاســـتفادة مـــن تقنيـــات المعلومـــات والاتصـــالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد الماليـــة المتوفرة					
10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعض القيادات الإداريـــة العليـــا بأهميـــة تطبيقها واستخدمها					
13	عدم المعرفة الكاملـــة مـــن					

م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بعض القيـادات الإداريـة العليا بهذه النظم					
14	خـوف بعـض القيـادات الإدارية العليا مـن تغييـر الأوضاع القائمة					
15	افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشـرية المؤهلـة والمدربـة علـى استخدام تقنيات المعلومـات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض القيـادات الإداريـة العليـا للرؤيـة الواضحة لما يمكن أن تسهم بـه تقنيـات المعلومـات والاتصالات الحديثـة فـي إحداث نقلة نوعية فـي أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تـدريب المـوارد البشـرية علـى					

م	الفقـــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	استخدام تقنيات المعلومـــات والاتصالات الحديثة					
19	عدم توفر الخبرات المحليـــة في مجال صـــناعة تقنيـــات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحليـــة في مجال صـــناعة أنظمـــة المعلومـــات وبرمجيـــات الحاسب الآلي					
21	تفشـــي حالـــة ألاميـــة الالكترونية بين المتعـــاملين مع الأجهزة الحكومية					

ملحق رقم ١١

خصائص أفراد عينة التجربة الأساسية

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا		المستوى الوظيفي: مدير عام - التكرار	مدير عام - النسبة	وكيل وزارة - التكرار	وكيل وزارة - النسبة	المجموع - التكرار	المجموع - النسبة
١	العمر	٢١ - ٣٠	٦	%٥	٠	٠	٦	%٥
		٣١ - ٤٠	٤٦	%٣٨,٣٣	٢	%١,٦٧	٤٨	%٤٠
		٤١ - ٥٠	٤٢	%٣٥	١٤	%١١,٦٧	٥٦	٤٦,٦٧ %
		٥١ - ٦٠	٦	%٥	٤	%٣,٣٣	١٠	%٨,٣٣
		٦١ سنة فأكثر	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	٠	٠	٠	٠	٠	٠
		ثانوية عامة	٧	%٥,٨٣	٤	%٣,٣٣	١١	%٩,١٦
		دبلوم بعد الثانوية	١٠	%٨,٣٣	٠	٠	١٠	%٨,٣٣
		جامعي	٦٥	%٥٤,١٦	٥	%٤,١٧	٧٠	٥٨,٣٣ %
		دبلوم الدراسات العليا	٨	%٦,٦٧	٢	%١,٦٧	١٠	%٨,٣٣
		ماجستير	٦	%٥	٣	%٢,٥٠	٩	%٧,٥٠

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا		المستوى الوظيفي					
			مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		دكتوراه	٤	%٣,٣٣	٦	%٥	١٠	%٨,٣٣
٣	التخصص العلمي	تخصصات غير إدارية	٦٢	%٥١,٦٦	١٤	%١١,٦٧	٧٦	٦٣,٣٣ %
		تخصصات إدارية	٣٨	%٣١,٦٧	٦	%٥	٤٤	٣٦,٦٧ %
٤	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣	%٢,٥٠	٠	٠	٣	%٢,٥٠
		٦ – ١٥	١٩	%١٥,٨٣	٤	%٣,٣٣	٢٣	١٩,١٦ %
		١٦ – ٢٥	٥٣	%٤٤,١٦	٧	%٥,٨٣	٦٠	٤٩,٩٩ %
		٢٦ – ٣٥	٢٤	%٢٠	٨	%٦,٦٧	٣٢	٢٦,٦٧ %
		٣٦ سنة فأكثر	١	%٠,٨٣	١	%٠,٨٣	٢	%١,٦٦
٥	جهة العمل	دواوين وزارات خدمية	٧٥	%٦٢,٥٠	١٤	%١١,٦٧	٨٩	٧٤,١٧ %
		دواوين وزارات إيراديه	٢٥	%٢٠,٨٣	٦	%٥	٣١	٢٥,٨٣ %
٦		لم يشارك	١٧	%١٤,١٧	١٠	%٨,٣٣	٢٧	%٢٢,٥

م	المتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا	المستوى الوظيفي					
		مدير عام		وكيل وزارة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	تدرب في مجالات أخرى	٣٨	%٣١,٦٧	٥	%٤,١٧	٤٣	٣٥,٨٤ %
	تدرب في مجالات الإدارة	٤٥	%٣٧,٥٠	٥	%٤,١٧	٥٠	٤١,٦٧ %

ملحق رقم ١٢

نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس الدراسة – التجربة الأساسية

جدول رقم ١ نتائج التحليل الإحصائي لتميز فقرات مقياس توفير نظم معلومات الموارد البشرية لمعلومات الموارد البشرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات – التجربة الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢,١٦	١,٠١٩	٤,٣١	٠,٨٢١	-٩,٣٢٠	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٣,١٦	١,٠١٩	٤,٢٨	٠,٦٣٤	-٥,٣٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٨١	١,٠٦١	٣,٦٣	٠,٧٠٧	-٣,٦٠٦	٦٢	٠,٠٠١
٤	٢,٩٧	١,١٥٠	٤,٣٨	٠,٥٥٤	-٦,٢٣٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,٣٨	٠,٨٣٣	٣,٨٤	٠,٧٦٧	-٧,٣٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٢,٥٦	٠,٩٤٨	٤,٢٨	٠,٦٣٤	-٨,٥٢٣	٦٢	٠,٠٠٠
٧	١,٨٨	٠,٧٥١	٣,٤١	٠,٩٧٩	-٧,٠١٩	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٢,٨٤	٠,٩٥٤	٤,٣٨	٠,٩٠٧	-٦,٥٨٠	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٢٨	٠,٩٢٤	٣,٨٤	١,١٣٩	-٦,٠٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٣,١٦	١,٠١٩	٤,٠٣	٠,٨٦١	-٣,٧١٠	٦٢	٠,٠٠٠
١١	٢,١٦	١,٢٧٣	٤,٢٢	٠,٩٤١	-٧,٣٧٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٢٢	١,١٢٨	٣,٧٥	٠,٨٤٢	-٢,١٣٤	٦٢	٠,٠٣٧
١٣	١,٦٦	٠,٩٧١	٣,٤١	١,٣١٦	-٦,٠٥٢	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١٤	٢,٧٥	٠,٩١٦	٤,٢٨	٠,٨١٣	-٧,٠٧٥	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,٤٧	٠,٩٨٣	٤,٠٦	١,٠١٤	-٦,٣٨٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٦	٣,٤٧	٠,٨٤٢	٤,٢٨	٠,٦٨٣	-٤,٢٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٢,٠٩	٠,٨١٨	٤,١٦	١,٠٥١	-٨,٧٦٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٢,٨١	١,١٢٠	٤,١٦	٠,٦٧٧	-٥,٨٠٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	١,٨١	٠,٩٩٨	٣,٣١	٠,٨٥٩	-٦,٤٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٢٨	٠,٨٨٨	-٧,٧٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٢,٤١	٠,٩٤٦	٣,٨٨	٠,٦٠٩	-٧,٣٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٢	١,٥٦	٠,٦١٩	٣,٠٣	١,٠٦٢	-٦,٧٥٩	٦٢	٠,٠٠٠
٢٣	٢,٤١	١,٠١٢	٣,٩١	٠,٧٣٤	-٦,٧٨٨	٦٢	٠,٠٠٠
٢٤	٢,٠٣	٠,٨٦١	٣,٢٨	٠,٩٩١	-٥,٣٨٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٥	٢,٧٢	١,١١٤	٤,٠٦	٠,٥٦٤	-٦,٠٨٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢٦	١,٩٤	٠,٧١٦	٣,٥٠	٠,٨٠٣	-٨,٢١٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٧	٢,٥٦	١,٠٤٥	٣,٨١	٠,٧٣٨	-٥,٥٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٢٨	١,٦٩	٠,٧٣٨	٣,٤٤	١,٠٧٦	-٧,٥٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٢٩	٢,٦٣	١,٠٧٠	٣,٧٢	٠,٧٢٩	-٤,٧٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٠	٢,٥٦	٠,٩٨٢	٣,٨٨	٠,٦٠٩	-٦,٤٢٧	٦٢	٠,٠٠٠
٣١	٢,٦٣	١,١٢٩	٣,٧٢	٠,٦٨٣	-٤,٦٨٩	٦٢	٠,٠٠٠
٣٢	١,٦٣	٠,٦٦٠	٣,٣٨	١,٠٤٠	-٨,٠٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٣	٢,٥٦	١,٠١٤	٣,٩٤	٠,٥٦٤	-٦,٧٠٢	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية $(n-1)$	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٣٤	١,٩٧	٠,٨٦١	٣,٦٩	٠,٨٢١	-٨,١٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٣٥	٢,٦٦	١,٠٦٦	٣,٨٨	٠,٥٥٤	٥,٧٤٠	٦٢	٠,٠٠٠
٣٦	١,٦٣	٠,٨٧١	٢,٦٦	١,٢٣٤	-٣,٨٦٢	٦٢	٠,٠٠٠
٣٧	١,٧٢	٠,٧٢٩	٣,٤١	٠,٩٧٩	٧,٨٢١	٦٢	٠,٠٠٠
٣٨	٢,٢٥	١,١٣٦	٣,٩١	٠,٦٤١	-٧,١٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٣٩	١,٦٣	٠,٥٥٤	٣,٥٣	٠,٨٤٢	-١٠,٧٠٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٠	١,٧٨	٠,٧٩٢	٣,٢٢	٠,٨٣٢	-٧,٠٧٦	٦٢	٠,٠٠٠
٤١	١,٧٢	٠,٦٨٣	٣,١٣	٠,٩٠٧	-٧,٠٠٦	٦٢	٠,٠٠٠
٤٢	١,٦٣	٠,٧٥١	٢,٩١	١,٠٢٧	-٥,٦٩٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٣	٢,٢٢	١,١٢٨	٣,٨٤	٠,٧٦٧	-٦,٧٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٤	٢,٢٢	١,٠٩٩	٣,٩٤	٠,٦٦٩	-٧,٥٥٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٥	١,٦٦	٠,٥٤٥	٣,٥٠	٠,٩٠٣	-١٠,٧٤٣	٦٢	٠,٠٠٠
٤٦	٢,٠٩	٠,٩٦٣	٣,٩١	٠,٧٣٤	-٨,٤٦٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٧	٢,٣٤	١,٠٩٦	٣,٩٧	٠,٦٤٧	-٧,٢٢٥	٦٢	٠,٠٠٠
٤٨	١,٧٥	٠,٧١٨	٣,٣١	١,٠٣٠	-٧,٠٣٩	٦٢	٠,٠٠٠
٤٩	٢,٤٤	١,١٩٠	٣,٨٤	٠,٨٠٨	-٥,٥٣٢	٦٢	٠,٠٠٠
٥٠	١,٤٧	٠,٥٦٧	٢,٩١	١,٠٥٨	-٦,٧٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٥١	٢,٢٢	٠,٩٧٥	٣,٤٤	٠,٨٤٠	-٥,٣٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٥٢	٢,٢٢	٠,٩٤١	٣,٤٧	٠,٨٤٢	-٥,٥٩٩	٦٢	٠,٠٠٠
٥٣	٢,٤١	١,١٣٢	٣,٧٥	٠,٥٦٨	-٦,٠٠٢	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T-test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
٥٤	٢,٤١	١,١٦٠	٣,٧٥	٠,٥٦٨	-٥,٨٨٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥٥	١,٥٦	٠,٩١٤	٢,٨٨	٠,٩٤٢	-٥,٦٥٨	٦٢	٠,٠٠٠
٥٦	١,٣٤	٠,٤٨٣	٢,٨١	٠,٩٦٥	-٧,٧٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
٥٧	١,٥٠	٠,٨٠٣	٢,٧٥	٠,٩١٦	-٥,٨٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٥٨	١,٣١	٠,٤٧١	٢,٧٥	٠,٩١٦	-٧,٨٩٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥٩	١,٤٧	٠,٨٠٣	٣,٠٣	٠,٨٦١	-٧,٥١٠	٦٢	٠,٠٠٠
٦٠	١,٣١	٠,٤٧١	٢,٧٥	٠,٨٤٢	-٨,٤٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٦١	١,٤١	٠,٦٦٥	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٠٥٧	٦٢	٠,٠٠٠
٦٢	١,٤١	٠,٧١٢	٣	٠,٨٤٢	-٨,١٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٣	١,٢٢	٠,٤٢٠	٢,٨١	٠,٩٣١	-٨,٨٢٦	٦٢	٠,٠٠٠
٦٤	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٦٣	١,٠٤٠	-٦,٨٩١	٦٢	٠,٠٠٠
٦٥	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢٥٣	١,١٣٥	-٥,٩٥٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦٦	١,٤١	٠,٧١٢	٣,٠٩	٠,٨٩٣	-٨,٣٥٨	٦٢	٠,٠٠٠
٦٧	١,٢٢	٠,٤٢٠	٢,٥٣	١,٠٤٧	-٦,٥٨٣	٦٢	٠,٠٠٠
٦٨	١,٣٨	٠,٦٦٠	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٢٥٤	٦٢	٠,٠٠٠
٦٩	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٧٨	٠,٨٣٢	-٩,٢٠٢	٦٢	٠,٠٠٠
٧٠	١,٣٤	٠,٦٥٣	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٤٦١	٦٢	٠,٠٠٠
٧١	١,٢٥	٠,٤٤٠	٢,٨٤	٠,٨٤٧	-٩,٤٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
٧٢	١,٣٨	٠,٦٦٠	٣,٠٩	٠,٨١٨	-٩,٢٥٤	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٢ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس اســتخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشــرية فــي عمليــة اتخــاذ القرارات – التجربة الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T – test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٣,٠٩	٠,٨٥٦	٤,٦٩	٠,٧٤١	-٩,٢٢٧	٦٢	٠,٠٠٠
٢	١,٥٣	٠,٦٧١	٣,٨٤	٠,٥١٥	-١٥,٤٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
٣	١,٩٤	٠,٧١٦	٤,٣٤	٠,٤٨٣	-١٥,٧٧١	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٧٨	٠,٨٧٠	٤,٥٠	٠,٥٠٨	-٩,٦٥٠	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٢,١٦	٠,٥٧٤	٤,١٦	٠,٣٦٩	-١٦,٥٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٦	١,٦٣	٠,٧٥١	٣,٦٣	٠,٤٩٢	-١٢,٥٩٨	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣,٠٣	٠,٨٩٧	٤,٦٩	٠,٤٧١	٩,٢٤٤	٦٢	٠,٠٠٠
٨	١,٨٨	٠,٩٠٧	٣,٨٤	٠,٥١٥	-١٠,٦٧٩	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٠٣	٠,٩٣٣	٤,٢٥	٠,٥٠٨	-١١,٨١٧	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٤١	١,٠٤٣	٤,١٦	٠,٥٧٤	-٨,٣١٥	٦٢	٠,٠٠٠
١١	١,٧٥	٠,٦٧٢	٣,٥٠	٠,٧١٨	-١٠,٠٦٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	١,٥٩	٠,٧٩٨	٣,٢٥	٠,٥٠٩	-٩,٩٠٨	٦٢	٠,٠٠٠

جدول رقم ٣ نتائج التحليل الإحصائي لتمييز فقرات مقياس معوقـــات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية - التجربة الأساسية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T – test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١	٢	٠,٩١٦	٤,٢٢	١,٠٩٩	-٨,٧٧٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢	٢,٢٥	١,٠١٦	٤,٥٣	٠,٧١٨	-١٠,٣٧٤	٦٢	٠,٠٠٠
٣	٢,٢٥	٠,٩٨٤	٤,١٦	١,٠٨١	-٧,٣٧٨	٦٢	٠,٠٠٠
٤	٢,٩٤	١,٠١٤	٤,٣٤	٠,٧٨٧	-٦,١٩٦	٦٢	٠,٠٠٠
٥	٣,٤٤	٠,٩٤٨	٤,٩٤	٠,٢٤٦	-٨,٦٦٢	٦٢	٠,٠٠٠
٦	٣,٧٥	٠,٧٦٢	٤,٩١	٠,٢٩٦	-٨,٠٠١	٦٢	٠,٠٠٠
٧	٣	١,١٦٤	٤,٥٩	٠,٧٩٨	-٦,٣٩٠	٦٢	٠,٠٠٠
٨	٣,٦٦	٠,٨٦٥	٤,٩٧	٠,١٧٧	-٨,٤٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٩	٢,٤٧	١,١٩١	٣,٥٩	١,١٣٢	-٣,٨٧٣	٦٢	٠,٠٠٠
١٠	٢,٣٨	١,١٢٩	٣,٣٤	١,٣٣٥	-٣,١٣٥	٦٢	٠,٠٠٣
١١	٣,٥٠	٠,٨٠٣	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٨,٦٠٠	٦٢	٠,٠٠٠
١٢	٣,٣٨	١,٠٤٠	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٧,٥٣٢	٦٢	٠,٠٠٠
١٣	٣,٤٤	٠,٨٧٨	٤,٨٤	٠,٣٦٩	-٨,٣٥٦	٦٢	٠,٠٠٠
١٤	٣,٦٦	٠,٩٣٧	٤,٩١	٠,٣٩٠	-٦,٩٦٧	٦٢	٠,٠٠٠
١٥	٢,١٩	٠,٩٣١	٣,٥٠	١,٣٦٨	-٤,٤٨٧	٦٢	٠,٠٠٠

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		القيمة التائية (T – test)	درجة الحرية (n – 1)	مستوى الدلالة من طرفين α
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري			
١٦	٣,٣١	٠,٩٣١	٤,٧٢	٠,٥٨١	-٧,٢٤٨	٦٢	٠,٠٠٠
١٧	٣,٣١	٠,٩٣١	٤,٨٨	٠,٤٢١	-٨,٦٤٩	٦٢	٠,٠٠٠
١٨	٣,٧٢	٠,٧٧٢	٤,٦٩	٠,٦٩٣	-٥,٢٨٤	٦٢	٠,٠٠٠
١٩	٢,٣١	١,٣٣٠	٤,١٣	١,٠٧٠	-٦,٠٠٥	٦٢	٠,٠٠٠
٢٠	٢,٢٨	١,٣٢٦	٣,٧٥	١,٣٢٠	-٤,٤٤٢	٦٢	٠,٠٠٠
٢١	٣,٨١	٠,٨٩٦	٤,٨٨	٠,٣٣٦	-٦,٢٨٢	٦٢	٠,٠٠٠

ملحق رقم ١٣

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التكويني لمقياس الدراسة

جدول رقم ١ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس توفير نظم معلومات المـــوارد البشـــرية لمعلومـــات المـــوارد البشـــرية بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن
١	٠,٦٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٣٧	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٥٢٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٣٨	٠,٦٢٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٣٣٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٣٩	٠,٦٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٤	٠,٤٧٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٠	٠,٥٦١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٥	٠,٥٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤١	٠,٦١١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٦	٠,٥٢٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٢	٠,٥٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٧	٠,٥٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٣	٠,٥٤٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٨	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٤	٠,٦٤٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٩	٠,٥٦٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٥	٠,٦٨٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٠	٠,٤٤٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٦	٠,٧٠٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١١	٠,٥٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٧	٠,٦٣٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٢	٠,٢٨٣**	٠,٠٠٢	١٢٠	٤٨	٠,٦٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٣	٠,٥٨٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٤٩	٠,٥٩٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٤	٠,٥٣٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٠	٠,٥٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٥	٠,٥٥٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥١	٠,٦٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٦	٠,٤٥٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٢	٠,٦٨٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٧	٠,٦٢١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٣	٠,٥٨٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٨	٠,٤٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٤	٠,٥٩٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٩	٠,٥٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٥	٠,٦٠٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٠	٠,٦٤٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٦	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	١٢٠

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن
٢١	٠,٦٠٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٧	٠,٦١٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٢	٠,٥٨١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٨	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٣	٠,٥٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٥٩	٠,٦٥٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٤	٠,٥٤١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٠	٠,٦٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٥	٠,٦٠٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦١	٠,٦٨٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٦	٠,٦٣٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٢	٠,٦٦٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٧	٠,٥٢٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٣	٠,٦٨٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٨	٠,٦٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٤	٠,٥٧٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢٩	٠,٤٨٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٥	٠,٥٧٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٠	٠,٥٨٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٦	٠,٦٨٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣١	٠,٥٠٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٧	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٢	٠,٦٣٨**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٨	٠,٧٢٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٣	٠,٦٢١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٦٩	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٤	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧٠	٠,٦٩١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٥	٠,٦١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧١	٠,٦٤٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣٦	٠,٣٩١**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧٢	٠,٧٠٦**	٠,٠٠٠	١٢٠

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

جدول رقم ٢ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن
١	٠,٧٢٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٧	٠,٧٢٩**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٨١٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	٨	٠,٧٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٨٣٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	٩	٠,٨٤٦**	٠,٠٠٠	١٢٠

٤	٠,٧٦٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٠	٠,٧٧٢**	٠,٠٠٠	١٢٠
٥	٠,٨٥٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	١١	٠,٧٨٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٦	٠,٧٩٤**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٢	٠,٨٠٣**	٠,٠٠٠	١٢٠

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

جدول رقم ٣ معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس معوقات تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة من طرفين α	ن
١	٠,٦٨٧**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٢	٠,٦٣١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٢	٠,٧٦٩**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٣	٠,٦٦١**	٠,٠٠٠	١٢٠
٣	٠,٦٢٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٤	٠,٦١٥**	٠,٠٠٠	١٢٠
٤	٠,٤٩٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٥	٠,٤١٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٥	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٦	٠,٦٢٧**	٠,٠٠٠	١٢٠
٦	٠,٦٠٢**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٧	٠,٦٨٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
٧	٠,٥٧٠**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٨	٠,٥١٦**	٠,٠٠٠	١٢٠
٨	٠,٦٣٣**	٠,٠٠٠	١٢٠	١٩	٠,٥٠٣**	٠,٠٠٠	١٢٠
٩	٠,٣١٥**	٠,٠٠٠	١٢٠	٢٠	٠,٤٤٠**	٠,٠٠٠	١٢٠
١٠	٠,٢٨٩**	٠,٠٠١	١٢٠	٢١	٠,٥٧٤**	٠,٠٠٠	١٢٠
١١	٠,٦٤١**	٠,٠٠٠	١٢٠				

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

* دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ملحق رقم ١٤

مقياس الدراسة المطبق على مجتمع الدراسة

أخي القائد الإداري الأكرم

تحية طيبةوبعـد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية "

عبر دراسة مدى توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات لمعلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) بالخصائص المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات، مدى استخدام القيادات الإدارية العليا لمعلومات الموارد البشرية المذكورة سابقاً في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتعيين، التدريب، إنهاء خدمة الموظفين، المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات. استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وكونك احد القيادات الإدارية العليا متخذي القرارات يضع الباحث مقياس هذه الدراسة بين يديك، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يلهمك قراءته بتمعن ودقة وعناية لكي تجيب على فقراته، باختيار بديل واحد من البدائل الموجودة أمام كل فقرة وذلك بوضع علامة (√) تحت البديل الذي يعبر عن موقفك بكل أمانة وصدق يجزيك الله على ذلك الأجر والثواب. كما أن إجابتك التي تعبر عن رأيك لا تمثل

أبداً انك مصيب أو مخطئ؛ حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لذا فأن أفضل إجابة ستكون المعبرة عن موقفك بكل صدق وأمانة، وبالتالي فإنها (أي إجابتك على هذا المقياس) ستسهم بشكل كبير في خدمة العلم والبحث العلمي من جهة. وخدمة وطنك الحبيب من جهة أخرى، كما يرجو الباحث من سيادتك التكرم بالإجابة على البيانات العامة التي في بداية المقياس، وأن لا تترك أي فقرة من فقرات المقياس دون أن تجيب عليها مع العلم أن لكل فقرة إجابة واحدة فقط.

وأخيراً يود الباحث أن يؤكد لك بأن أجابتك على فقرات هذا المقياس التي تمثل رأيك تماما ستكون احد ركائز صدق هذه الدراسة، ولن تستخدم لأي أغرض أخرى غير البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم لما فيه خدمة العلم والبحث العلمي،،،

الباحث

خالد صالح السلطان

طالب ماجستير إدارة عامة

أولاً: البيانات العامة	
1	العـــــمر: ....
2	المؤهل العلمي: ☐ أقل من ثانوية عامة. ☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم بعد الثانوية. ☐ جامعي. ☐ دبلوم الدراسات العليا. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.
3	التخصص العلمي: ....
4	سنوات الخبرة (مدة الخدمة في العمل الحكومي بالسنوات): ....
5	الوظيفة الحالية: ☐ مدير عام. ☐ وكيل وزارة.
6	المشاركة في الدورات التدريبية: ☐ شاركت. ☐ لم أشارك. في حالة المشاركة يرجى ذكر: عدد الدورات التدريبية : .... مجالات الدورات التدريبية: .... : .... : ....
7	جهة العمل (أسم ديـــوان الـــوزارة الذي تعمل فيه حالياً):........................
8	نوع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في ديوان الوزارة الذي تعمل فيه: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر: يرجى ذكره :..............................
9	في حالة استخدام أكثر من نظام من نظم المعلومات المذكورة سابقاً يرجى ترتيبها من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، وذلك بترقيمها في المربع الذي أمام كـل منها بحيث تعطي الرقم (1) للنظام الأكثر استخداماً ثم الرقم (2) للنظام الذي يليه وهكذا حتى تعطي الرقم (5) لأقلها استخداماً: ☐ نظام الملفات. ☐ نظام السجلات. ☐ نظام البطاقات. ☐ نظام الحاسب الآلي. ☐ نظام أخر.

<u>ثانيــاً:</u> الفقرات الآتية تمثل الخصائص التـي يجـب توفرهـا فـي معلومات الموارد البشرية لعملية اتخاذ القرارات. يرجى وضع علامة (√

) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

وتتمثل معلومات الموارد البشرية في:

١- معلومات الموظفين: وهي عبارة عن بيانات الموظفين التي تمت معالجتها بحيث أصبحت تبين: أسماء الموظفين وعددهم موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، الوظائف التي يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب المعينين عليها، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء. كما توضح أيضاً:

أ- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترفيعهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف المرفعين عليها ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي تم الترفيع عليها، مصدر الترفيع، طبيعته، مبرراته.

ب- أسماء وعدد الموظفين الذين تم ترقيتهم (إعادة تعيين) خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، مدة الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت الترقية عليها، المراتب التي تمت الترقية عليها، مبررات الترقية.

ج- أسماء وعدد الموظفين الذين تم تسوية أوضاعهم الوظيفية خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تقييم الأداء، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي تمت التسوية عليها، المستويات والفئات والدرجات والمراتب التي تمت التسوية عليها، مبررات التسوية.

د- أسماء الموظفين الذين تم إنهاء خدماتهم خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر، مكان الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها، سبب إنهاء خدماتهم، صافي المرتبات التي كانوا يستلمونها.

هـ- أسماء وعدد الموظفين تاركي الخدمة خلال كل عام موزعين حسب: النوع، العمر عند ترك الخدمة مكان الميلاد المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، التدريب، تاريخ التعيين (التوظيف) ومدة الخدمة، طبيعة أعمالهم، تاريخ ترك الخدمة، أسباب ترك الخدمة، طبيعة الوظائف ومستواها التنظيمي وتبعيتها للقطاعات والوحدات الإدارية التي كانوا يشغلونها، المستويات الوظيفية والفئات والدرجات والمراتب التي كانوا معينين عليها.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الــوزارة معلومات عن الموظفين:

م	الفقــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعبــر عــن جميــع الأوضــاع المتعلقــة بالموظفين					
2	في الوقت الذي تحتـاج إليها لاتخـاذ قـرارات التعيين					
3	غير متناقضة					
4	هي المعلومــات التــي تحتــاج إليهــا لاتخــاذ قرارات التعيين					
5	خالية من الغموض					
6	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
7	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قــرارات المــوارد البشــرية					

	المختلفة					
8	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
9	غير متحيزة					
10	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
11	بأقل تكلفة					
12	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
13	حديثة					
14	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
15	بسهولة ويسر					
16	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
17	بأقل جهد					
18	مختصرة وتفي بالغرض					

	لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٢- <u>معلومات الوظائف:</u> هي عبارة عن بيانات الوظائف التي تمت معالجتها بحيث أصبحت توضح عدد الوظائف المشغولة، وعدد الوظائف الشاغرة في ديوان الوزارة، كل مجموعة موزعة حسب: طبيعتها، واجباتها، مسؤولياتها، الأدوات المستخدمة فيها، ظروف العمل، المستويات التنظيمية والقطاعات والوحدات الإدارية التي تتبعها، مسمياتها (الوصف الوظيفي)، متطلبات شغلها من حيث: الخبرة، المؤهل والتخصص العلمي، المهارات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة)، أسباب عدم شغل الوظائف الشاغرة وإمكانية شغلها من الكادر الوظيفي الموجود في ديوان الوزارة، أم من سوق العمالة.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة معلومات عن الوظائف:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
20	خالية من الغموض					
21	هي المعلومات التي تحتاج					

	إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التعيين					
22	حديثة					
23	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
24	غير متناقضة					
25	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التعيين					
26	غير متحيزة					
27	هي المعلومات التي تحتاج إليهـــا لاتخـــاذ قـــرارات التدريب					
28	بأقل تكلفة					
29	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
30	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
31	مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
32	بأقل جهد					
33	في الوقت الذي تحتاج إليها					

					لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	
					بسهولة ويسر	34
					مختصرة وتفي بـــالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين	35
					تعبر عن جميع الأوضـــاع المتعلقة بالوظائف	36

٣- المعلومات القانونية: هي المعلومات التي توضح قواعد وإجراءات عمل الموظفين وكذلك حقوقهم وواجباتهم، والمتمثلة في: مواد قانون الخدمة المدنية رقم ١٩ لسنة ١٩٩١م، ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٩٢م، مواد قانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات الصادر بموجب القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٥م، أنظمة ولوائح الخدمة المدنية الأخرى، قرارات وتعميمات شئون الموظفين.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديـــوان الـــوزارة معلومات قانونية تتعلق بإدارة الموارد البشرية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقـــــــــــرة	م
					بسهولة ويسر	37
					هي المعلومات التي تحتاج	38

	إليهــا لاتخـــاذ قــرارات التعيين					
39	بأقل جهد					
40	يمكن استخدامها لاتخـــاذ أي قرار مــن قــرارات الموارد البشرية المختلفة					
41	خالية من الغموض					
42	تعبر عن جميع الأوضاع القانونية المتعلقة بـــإدارة الموارد البشرية					
43	غير متحيزة					
44	في الوقت الــذي تحتــاج إليهــا لاتخـــاذ قــرارات، التعيين					
45	بأقل تكلفة					
46	في الوقت الــذي تحتــاج إليهــا لاتخـــاذ قــرارات التدريب					
٤٧	غير متناقضة					
٤٨	في الوقت الــذي تحتــاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

٤٩	حديثة					
٥٠	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
٥١	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
٥٢	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٥٣	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
٥٤	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					

٤- **معلومات سوق العمالة:** هي المعلومات التي توضح عدد العمالة في سوق العمل بشكل عام، وعدد طالبي التوظيف خلال كل عام بصورة خاصة كل مجموعة موزعة حسب: النوع، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات والتخصصات العلمية، مكان وتاريخ الحصول على المؤهل، المعرفة باللغات، الدورات التدريبية الحاصلين عليها، المهارات والقدرات. كما تبين عدد العمالة المتوقع توفرها خلال كل خمس سنوات قادمة موزعة حسب: النوع، العمر، المؤهلات والتخصصات العلمية، المعرفة باللغات، والمهارات والتدريب.

هل يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديـوان الـوزارة معلومات عن سوق العمالة:						
م	الفقـــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التعيين					
56	غير متحيزة					
57	هي المعلومـات التـي تحتـاج إليهـا لاتخـاذ قرارات التعيين					
58	غير متناقضة					
59 .	في الوقت الذي تحتـاج إليها لاتخـاذ قـرارات التعيين					
60	خالية من الغموض					
61	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات التدريب					
62	هي المعلومـات التـي تحتـاج إليهـا لاتخـاذ قرارات التدريب					
63	بسهولة ويسر					

م	العبارة					
64	يمكن استخدامها لاتخاذ أي قرار من قرارات الموارد البشرية المختلفة					
65	حديثة					
66	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات التدريب					
67	تعبر عن المواصفات الوظيفية للعمالة الموجودة في سوق العمل					
68	هي المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
69	بأقل جهد					
70	مختصرة وتفي بالغرض لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					
71	بأقل تكلفة					
72	في الوقت الذي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين					

ثالثاً: الفقرات الآتية تمثل بعض قرارات الموارد البشرية التي تقوم باتخاذها.

يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

معلومات الموظفين

ما مدى استخدامك لمعلومات الموظفين التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
1	التعيين					
2	التدريب					
3	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات الوظائف

ما مدى استخدامك لمعلومات الوظائف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
4	التعيين					
5	التدريب					
6	إنهـــاء خدمـــة الموظفين					

المعلومات القانونية

ما مدى استخدامك للمعلومات القانونية المتعلقة بإدارة المـــوارد البشـــرية التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً فـــي ديـــوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:

م	القـــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
7	التعيين					
8	التدريب					
9	إنهاء خدمة الموظفين					

معلومات سوق العمالة

ما مدى استخدامك لمعلومات سوق العمالة التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في ديوان الوزارة عند اتخاذك لقرارات الموارد البشرية الآتية:						
م	القــرارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة ضئيلة	بدرجة ضئيلة جداً	لا استخدمها
10	التعيين					
11	التدريب					
12	إنهاء خدمة الموظفين					

رابعــاً: الفقرات الآتية تمثل معوقات محتملة لتطبيق واستخدام نظــم المعلومات الإدارية الآلية في ديوان الوزارة. يرجى وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي تراها معبرة عن درجة موافقتك.

م	الفقــــــــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إدارة مختصــة تتولى مهام إدارة المعلومات					
2	قاعدة البيانـــات الحاليـــة لا					

	تتيح استخدامها					
3	تعـــدد الهيئـــات واللجـــان المسئولة عن التعامـل مـع تقنيات المعلومات					
4	عـــدم توافـــق التشـــريعات القانونية النافذة مع تطبيقهـا واستخدامها					
5	عـــدم وجـــود إســـتراتيجية وطنيـــة للمعلومـــات تتـــيح لديوان الـــوزارة الاســـتفادة منها في تطبيقها واستخدامها					
6	غياب التنسيق مع دواويـن الوزارات ذات العلاقة					
7	الاعتقاد بأن ديوان الوزارة ناجح في أداء وظائفه بدون استخدامها					
8	التخطيط غير السليم لكيفيـة الاســـتفادة مـــن تقنيـــات المعلومـــات والاتصـــالات الحديثة					
9	عدم كفاية الموارد الماليـة المتوفرة					

10	ارتفاع التكلفة					
11	عدم الالتزام الجدي من قبل بعض القيادات الإدارية العليا بتطبيقها					
12	ضعف إيمان بعض القيادات الإدارية العليا بأهمية تطبيقها واستخدمها					
13	عدم المعرفة الكاملة من بعض القيادات الإدارية العليا بهذه النظم					
14	خوف بعض القيادات الإدارية العليا من تغيير الأوضاع القائمة					
15	افتقار القيادات الإدارية العليا للصلاحيات الكافية لتطبيقها واستخدامها					
16	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
17	عدم امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للرؤية					

	الواضحة لما يمكن أن تسهم به تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في إحداث نقلة نوعية في أداء الأجهزة الحكومية					
18	قصور في برامج تدريب الموارد البشرية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة					
19	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة تقنيات المعلومات والاتصالات					
20	عدم توفر الخبرات المحلية في مجال صناعة أنظمة المعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي					
21	تفشي حالة الامية الالكترونية بين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية					

ملحق رقم ١٥

معادلات حساب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالطريقة اليدوية

١- **المتوسط الحسابي.**

$$\text{المتوسط الحسابي } (\bar{س}) = \frac{\text{مجـ ك س}}{\text{مجـ ك}}$$

حيث أن:

مجـ ك = مجموع التكرارات. س = الفئات (محمد، ١٩٩٥م: ٥٢).

٢- **الانحراف المعياري.**

$$\text{الانحراف المعياري (ع)} = \frac{\text{مجـ } (س - \bar{س})^2}{\text{مجـ ك}}$$

حيث أن:

ع = الانحراف المعياري. س = الفئة. س¯ = المتوسط الحسابي. مجـ ك = مجموع التكرارات (محمد، ١٩٩٥م: ٩٥).

٣- **الوسيط:**

يستخدم لاستخراج درجة التواء التوزيع التكراري عند حساب معامل الالتواء بالطريقة اليدوية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{الوسيط} = \text{د} + \frac{\frac{\text{مجـ ك}}{٢} - \text{ك}1}{\text{ك}2 - \text{ك}1} \times \text{ط}$$

حيث أن:

د = الحد الأدنى للفئة الوسيطة

$\frac{\text{مجـ ك}}{٢}$ = ترتيب الوسيط (موقع الوسيط)

ك1 = التكرا المتجمع الصاعد المقابل لفئة الوسيط الدنيا

ك2= التكرار المتجمع الصاعد المقابل لفئة الوسيط

ط = طول الفئة (الخولي، ١٩٩٦م: ٢٥٠).

٤- **معامل الالتواء:**

$$\text{معامل الالتواء} = \frac{\text{الوسط الحسابي} - \text{المنوال}}{\text{الانحراف المعياري}}$$ (العيساني والعبيد، ٢٠٠٥م: ١٤٥)

٥- **مربع كاي:**

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ت}1 - \text{ت}2)^2}{\text{ت}1 + \text{ت}2}$$

حيث أن:

ت١ = التكرار الأول الأكبر. ت٢ = التكرار الثاني الأصغر. (السيد، ١٩٧٩م: ٥٠٠، ٥٠١).

٦- <u>الاختبار التائي للمجموعات المستقلة:</u>

$$ت = \frac{س١ - س٢}{\sqrt{\frac{(ن١-١)ع١ + (ن٢-١)ع٢}{} \times \left(\frac{١}{ن١} + \frac{١}{ن٢}\right)}}$$

حيث أن :

س١= متوسط المجموعة الأولى. س٢= متوسط المجموعة الثانية.

ع١= تباين المجموعة الأولى. ع٢= تباين المجموعة الثانية.

ن١= عدد أفراد المجموعة الأولى. ن٢= عدد أفراد المجموعة الثانية. (عودة ويوسف، ١٩٨٨م: ١٤٩) (نقلا عن جميل، ٢٠٠٣م: ١١٧).

٧- **<u>معامل ارتباط بيرسون.</u>**

$$ر = \frac{ن\ مجـ\ س\ ص - مجـ\ س\ .\ مجـ\ ص}{\sqrt{[ن\ مجـ\ س^{٢} - (مجـ\ س)^{٢}]\ [ن\ مجـ\ ص^{٢} - (مجـ\ ص)^{٢}]}}$$

(محمد، ١٩٩٥م: ١٢٩)

٨- معادلة ألفا كرونباخ:

$$\text{ألفا كرونباخ} = \sqrt{\frac{\text{ن}}{\text{ن}-1}}\left(1 - \frac{\text{مجـ ع}^{2}\ \text{٢ ك}}{\text{ع}^{2}}\right)$$

حيث أن:

ن = عدد الفقرات. ك = أحد أجزاء الاختبار. ع٢ = تباين الاختبار الكلي.

مجـ ع^{2} ٢ ك = مجموع تباينات الأفراد. (الإمام وآخـرون، ١٩٩٠م: ص ١٦٧) (البيتي، ٢٠٠١م: ص ١٣٩)

٩- معادلة جوتمان:

$$\text{معادلة جوتمان} = \frac{\text{ن}}{\text{ن}-1}\left(1 - \frac{\text{مجـ ع}^{2}\ \text{٢ ك}}{\text{ع}^{2}}\right)$$

حيث أن :

ن = عدد الأجزاء التي ينقسم إليها المقياس. مجـ ع^{2} ٢ ك = مجموع تبـاين هذه الأجزاء.

ع^{2} = تباين الاختبار.(السيد، ١٩٧٩م: ص٥٣٠) (عودة، ١٩٩٣م: ص٣٥٥).

